



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ARTES  
ESCUELA DE POSTGRADO

PROCESOS PARTICIPATIVOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA EN CULTURA EN CONTEXTO DE PANDEMIA

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión Cultural

Nombre Estudiante: Guillermo Álvarez Espinoza

Profesora Guía: Diana Duarte Bernal

Santiago de Chile  
Enero 2022

## **Agradecimientos**

A Constanza y Octavio, mi pilar familiar.

A las y los informantes que amablemente participaron en este proceso.

A Diana por sus oportunos consejos y orientaciones en el desarrollo de esta investigación.

A la generación MGC 2019, especialmente a las maternidades pandémicas: Jimena, Morita,  
Paulina y Valentina.

## Tabla de Contenidos

|   |           |
|---|-----------|
| Agradecimientos .....   | 2         |
| Resumen .....   | 5         |
| <b>I.- Introducción.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>II.- Planteamiento del problema .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Conectividad y tráfico de Internet en pandemia .....</b>                           | <b>11</b> |
| <b>III.- Pregunta de investigación e hipótesis .....</b>                              | <b>15</b> |
| <b>IV.- Objetivos .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>Objetivo General.....</b>  | <b>16</b> |
| <b>Objetivos Específicos .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>V.- Marco Teórico .....</b>  | <b>17</b> |
| <b>Planificación Estratégica en Cultura a nivel local.....</b>                        | <b>17</b> |
| <b>Políticas públicas en cultura .....</b>  | <b>22</b> |
| <b>Participación Ciudadana.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>Participación digital o telemática .....</b>                                       | <b>29</b> |
| <b>VI.- Marco Metodológico.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>Enfoque de investigación.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>Criterios de selección de casos .....</b>  | <b>40</b> |
| <b>Consideraciones éticas.....</b>  | <b>41</b> |
| <b>Técnica de recolección de datos .....</b>  | <b>44</b> |
| <b>Operacionalización .....</b>   | <b>46</b> |
| <b>VII.- Análisis e interpretación de los resultados.....</b>                         | <b>50</b> |
| <b>Caracterización .....</b>  | <b>50</b> |
| <b>Orgánica Institucional.....</b>  | <b>54</b> |
| <b>Lineamientos estratégicos en el ámbito cultural .....</b>                          | <b>59</b> |
| <b>Metodologías para la elaboración de planificación estratégica en cultura .....</b> | <b>70</b> |
| <b>Participación Ciudadana en pandemia .....</b>                                      | <b>72</b> |
| <b>Facilitadores del proceso .....</b>  | <b>81</b> |
| <b>Obstaculizadores del proceso.....</b>  | <b>84</b> |
| <b>Proyecciones de la participación telemática y desafíos post-pandemia.....</b>      | <b>86</b> |
| <b>VIII.- Conclusiones .....</b>  | <b>91</b> |
| <b>IX.- Referencias Bibliográficas .....</b>  | <b>99</b> |

## Índice de Ilustraciones y Cuadros

|  |            |
|--|------------|
| <b>Gráfico 1:</b> evolución de tráficos fijos, últimos tres años. Tráfico total en miles de Tera Bytes.  | Página 12  |
| <b>Gráfico 2:</b> evolución de tráficos móviles, últimos tres años.  | Página 13  |
| <b>Cuadro 1:</b> descripción de la estructura metodológica de un Plan Municipal de Cultura, a partir de las bases administrativas y técnicas de diversas licitaciones públicas.  | Página 20  |
| <b>Cuadro 2:</b> nomenclatura a utilizar en la anonimización de los casos de estudio.  | Página 43  |
| <b>Cuadro 3:</b> matriz de operacionalización  | Página 46  |
| <b>Cuadro 4:</b> descripción indicadores de aislamiento según cantidad de habitantes y condición. CA=condición de aislamiento / SCA=sin condición de aislamiento, porcentaje de ruralidad e índice de conectividad. A partir de datos de Subdere (2021) y Subtel (2020).   | Página 51  |
| <b>Gráfico 3:</b> porcentaje de localidades por condición según macrozona. A partir de datos de Subdere (2021).  | Página 53  |
| <b>Cuadro 5:</b> descripción de la orgánica cultural institucional e infraestructura cultural declarada.   | Página 55  |
| <b>Cuadro 6:</b> se presentan ejes, líneas programáticas u objetivos estratégicos, a partir de cada PMC. Los documentos finales de cada PMC no tienen necesariamente la misma estructura ni distinguen entre líneas programáticas o estratégicas, ejes u objetivos, por lo que varían en sus alcances y extensión.             | Página 61  |
| <b>Dibujo 1:</b> nube de palabras partir de los ejes, objetivos y lineamientos estratégicos, ilustrando mayores recurrencias en los PMC de los 4 casos de estudio  | Página 67  |
| <b>Cuadro 7:</b> herramientas digitales y/o telemáticas declaradas como utilizadas para el levantamiento de información. Se hace hincapié en que lo reportado dice relación estrictamente al proceso de recolección de información primaria para el proceso diagnóstico y no como medio de comunicación declarado en el mismo. | Página 88  |
| <b>Anexo n°1:</b> Gráfico: total de conexiones móviles y fija. Comparativo mes de junio de los últimos 12 años.  | Página 105 |
| <b>Anexo n°2:</b> Gráfico: tráfico de datos móviles. Comparativo mes de junio de los últimos 5 años.   | Página 105 |
| <b>Anexo n°3:</b> Gráfico: tráfico de datos fijos. Comparativo mes de junio de los últimos 3 años.   | Página 106 |

## **Resumen**

La pandemia de COVID-19 ha afectado de manera particularmente intensa la manera en que nos comunicamos. Para comprender cómo se ha gestionado la información por medio de recursos telemáticos e identificar las orientaciones y ámbitos de acción de los gobiernos locales para la planificación estratégica en cultura, se exploran los modos de participación ciudadana en el entorno virtual con enfoque de derechos. Mediante el análisis de cuatro casos correspondientes a cuatro macrozonas del país, se buscará aportar con antecedentes que permitan generar insumos y sugerencias para la actualización y desarrollo de los instrumentos de planificación en cultura y la efectividad de los mecanismos de participación ciudadana.

**“La esfera pública está desapareciendo, ya que el mundo entero se convierte en mi esfera privada”**

Byung-Chul Han

## **I.- Introducción**

La emergencia sanitaria producida por el brote de COVID-19 y las consiguientes medidas de confinamiento y distanciamiento físico, han propiciado el uso de recursos telemáticos como principal medio de recolección de información en procesos asociados a la investigación participativa. La elaboración de planificación estratégica en materia cultural a nivel municipal se ha adaptado en este contexto, con las particularidades que este tipo de asesorías tiene, especialmente en lo que respecta a la pertinencia territorial en la elaboración de Planes Municipales de Cultura.

Los espacios de participación, ante la situación pandémica, se han encontrado con la disyuntiva sobre cómo continuar su cometido, viéndose obligados a migrar hacia nuevos espacios digitales, creando, sin proponérselo, nuevos entornos y nuevas formas de comunicación.

Las directrices para la elaboración de planificación estratégica en el ámbito cultural requieren de manera significativa que se vincule a la comunidad con su entorno. Para que el instrumento de planificación sea sostenible en el tiempo, la participación ciudadana no queda restringida al proceso de diagnóstico, sino que debería involucrarse en su seguimiento y evaluación.

Desde la institucionalidad pública, se ha aspirado a que la lógica de las nuevas tendencias de participación se instale en el diseño participativo de las políticas públicas. Sin embargo, la amplia brecha digital que aún persiste en el país y los bajos niveles de conectividad, nos muestran una realidad paralela, la cual no ha logrado subsumirse a la vanguardia digital.

La capacidad de respuesta de las políticas públicas ha demostrado que no existen lineamientos claros respecto a estos nuevos niveles de participación, ni tampoco se han

puesto al servicio de las necesidades asociadas a los emergentes derechos digitales, que tienen una concepción mucho más amplia que sólo buscar resguardar la confidencialidad de los datos.

Desde los territorios, la planificación local tiene una mayor raigambre en la comunidad cuando ésta tiene una real injerencia en la co-creación y co-gestión de la planificación cultural local. Por eso, se hace necesario indagar cómo y mediante qué mecanismos de participación se han logrado llevar a cabo estos procesos en el contexto de la crisis sanitaria.

A través de esta investigación se buscará aportar a la consolidación de la gestión cultural como campo de estudio y a la profesionalización de los gestores culturales, especialmente en el ámbito de las políticas culturales aplicadas. El alto potencial transformador de la disciplina requiere una constante revisión de los procesos colectivos que permitan innovaciones en el desarrollo local a través de la participación.

En las siguientes páginas se abordarán los principales conceptos asociados a la planificación estratégica en el ámbito cultural, la participación ciudadana desde el punto de vista del marco legal existente y la participación telemática en contexto de pandemia con la literatura más reciente.

Tomará especial relevancia la actualización de los datos más recientes en materia de conectividad y uso de internet, con el fin de comprender su incidencia en los entornos digitales, comportamiento social y sus proyecciones en el escenario de post-pandemia.

Posteriormente se describirá la metodología para el levantamiento de información y su posterior análisis en función de las dimensiones asociadas a caracterización, orgánica institucional, lineamientos estratégicos en el ámbito cultural, metodologías para la elaboración estratégica en cultura, participación ciudadana en pandemia, facilitadores del proceso, obstaculizadores del proceso y proyecciones de la participación telemática y desafíos post-pandemia.

## II.- Planteamiento del problema

El ámbito de la gestión cultural se ha visto particularmente afectado en el contexto de la crisis sanitaria. Concretamente, las actividades de participación ciudadana han debido migrar hacia nuevos espacios digitales y de comunicación telemática. Desde la planificación estratégica en cultura a nivel local, se buscó adaptar las metodologías, generando nuevas formas de relacionarnos con la información.

En efecto, entre los problemas actuales a causa de la pandemia, el Catastro de Estado de los Agentes Culturales y Artísticos / COVID-19, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, un 24,4% indica que las actividades asociadas a investigación se han visto postergadas, y específicamente en el área de estudios y consultorías alcanza un 21,0% (donde se podrían considerar las asesorías en planificación estratégica en cultura). Asimismo, un 29,3% indicó la imposibilidad de generar nuevas actividades por las medidas preventivas en los próximos 3 meses (los resultados de esta encuesta se publicaron el 25 de abril de 2020).

A pesar de esta reducción en el ámbito de la investigación, resulta interesante tener en consideración que un 58,5% de los agentes culturales a nivel nacional, participantes de este catastro, declara estar realizando o tener la posibilidad de realizar su trabajo en forma *online* si cuenta con asesoría para hacerlo, lo que ya en el mes de abril 2020 era percibido como una oportunidad, especialmente para trabajos relacionados al área de las comunicaciones e investigación.

Las metodologías participativas presuponen de cierta forma una perspectiva comprometida que considera su intervención en la realidad: el para qué, con quién y el por qué, lo que supone que la identificación de los problemas y las soluciones no son exclusivas de los expertos, sino que los sujetos investigados, también son parte del proceso de investigación y acción (Paño-Yáñez et al., 2019).

En su rol de agentes institucionales locales inmediatos, las municipalidades son la unidad político-administrativa primaria al momento de satisfacer las necesidades de la comunidad,

donde la cultura constituye un elemento clave al momento de dar respuestas a las problemáticas que se instalan en el territorio.

Estudios previos sobre el estado de desarrollo de la gestión cultural municipal en Chile (CNCA, 2013; MINCAP, 2017) han abordado estas problemáticas desde la capacidad interna de las unidades culturales municipales y su lugar dentro de la orgánica edilicia. Estas investigaciones se han centrado en identificar las redes institucionales, sin abordar de manera analítica los instrumentos de planificación estratégica en cultura, remitiéndose someramente a los planes municipales de cultura y los convenios interinstitucionales como parte de la Agenda Cultural Municipal impulsada por el Programa Red Cultura.

El estudio de MINCAP (2017) indica que la gestión cultural efectuada por los municipios a nivel nacional es regular, alcanzando un valor promedio de 0,475<sup>1</sup> en el índice de gestión cultural confeccionado (cuyos valores oscilan entre 0 y 1). La evidencia de estos estudios ha demostrado en muchos casos la falta de compromisos necesarios para su eficaz implementación y la diferencia diametral que existe respecto de la calidad y pertinencia de estos instrumentos.

La capacidad real de las municipalidades por asumir estos compromisos en materia cultural ha sido una constante en las problemáticas asociadas a la planificación estratégica. La falta de metas de gestión, azuzada a su vez por deficiencias respecto de las necesidades mínimas de formalidad administrativa, han repercutido en una desigual e inequitativa orgánica al momento de comparar las estructuras organizacionales de estos gobiernos locales.

La medición del impacto del accionar público en materia cultural en los territorios, requiere más y mejores instrumentos de planificación que otorguen mayor relevancia a las unidades de cultura locales, apuntando hacia la profesionalización de los encargados municipales de cultura y puedan considerarse como gestores culturales, en el entendido que la Gestión

---

<sup>1</sup> Para este estudio se elaboraron 44 indicadores, de éstos 8 corresponden a índices agrupados, de los cuales 7 corresponden a cada una de las dimensiones del estudio más el índice de Gestión Cultural Municipal (IGCM) que sintetiza en un solo indicador la evaluación de la gestión cultural municipal en Chile. Las variables corresponden a las preguntas que se aplicaron en el instrumento de diagnóstico a la muestra de municipios seleccionados. Por cada ámbito de gestión existen indicadores que utilizan las variables de esa encuesta y las combina para generar un dato comparable entre municipios (Mincap, 2017, p.42-44).

Cultural es la llamada a sortear las amplias brechas que existen al momento de abordar la planificación estratégica en cultura, potenciando una masa crítica que insume los cambios de carácter paradigmático necesarios para que la gestión cultural en Chile alcance un mayor nivel de desarrollo.

El potencial de incidencia de la planificación estratégica cultural en los Programas de Mejoramiento de la Gestión en los servicios públicos, actualmente no considerada, dependerá del logro de altos estándares en materia de gestión y de la relevancia que logren alcanzar sus instrumentos, así como el rol de los gestores dentro de la orgánica institucional y en la propia comunidad.

La participación activa de los agentes culturales en la planificación de las estrategias de desarrollo a nivel local, potencian el rol que tienen los gobiernos locales como promotores de la actividad artística y cultural. Esto requiere una serie de cambios, visiones y perspectivas, lo que exige una mayor coherencia entre estas estrategias y sus instrumentos de aplicación, especialmente desde la coherencia lógica de políticas y programas públicos.

Por lo tanto, en esta investigación, se espera aportar a identificar tendencias, a partir de los principales resultados de los procesos participativos con metodologías aplicadas de forma virtual, relacionadas con la participación ciudadana en contexto de pandemia, buscando además identificar si estas nuevas formas de vinculación finalmente debilitan, fortalecen o complementan las redes sociales.

De igual forma, se abordará la necesidad que existe por otorgar una mayor relevancia al rol que cumple la gestión cultural como motor de desarrollo social a nivel local y su impacto en mejorar la calidad de vida de una comunidad.

## **Conectividad y tráfico de Internet en pandemia**

Las estadísticas sectoriales<sup>2</sup> provistas por el Sistema de Transferencia de Información de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, compuesta por solicitudes específicas de información realizadas a los operadores de telecomunicaciones, nos entregan un panorama bastante decidor respecto al incremento del tráfico de datos a través de internet desde antes del denominado estallido social de octubre de 2019 y durante la pandemia, lo que evidencia un incremento en el uso de medios digitales y telemáticos.

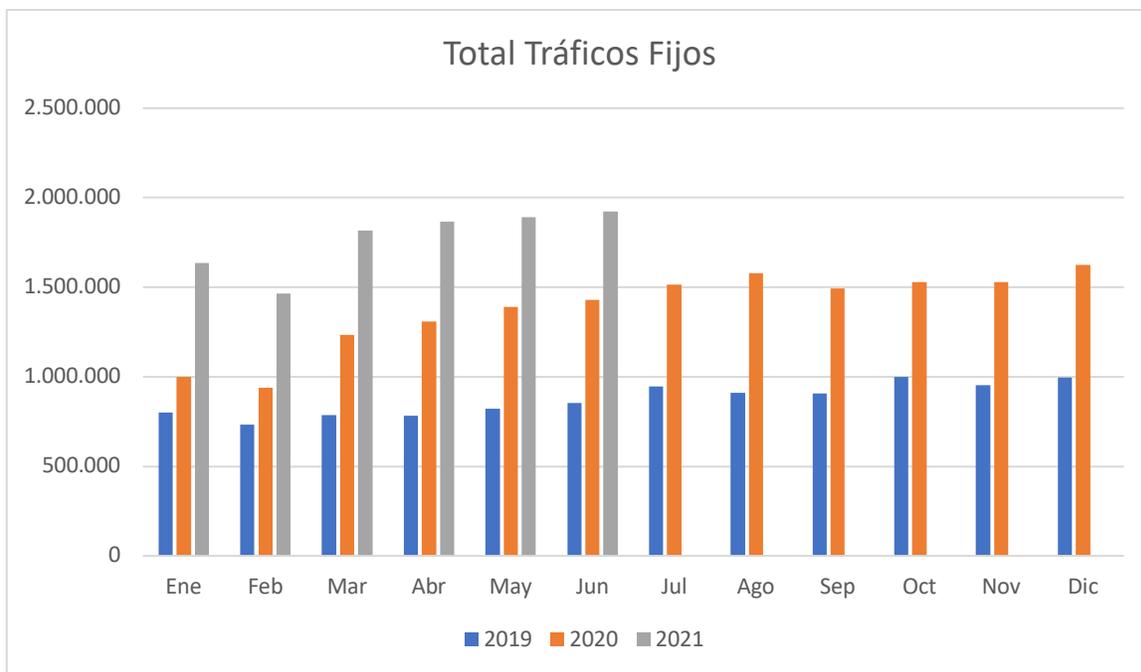
En efecto, respecto del total de conexiones móviles<sup>3</sup>, ha habido un incremento, al igual que las fijas (conmutadas y dedicadas), presentando una variación de un 14,0% entre junio 2020 y junio 2021 (ver anexo n°1). El tráfico de datos móviles presenta una variación acumulada entre julio de 2020 y junio de 2021 de un 32,1% para la bajada y 33,8% para subida (ver anexo n°2).

El tráfico de datos fijos presenta una variación acumulada de un 49,6% para subida y 77,7% de bajada entre los meses de julio 2020 y junio 2021 (ver anexo n°3).

---

<sup>2</sup> Las estadísticas sectoriales se obtienen desde al año 2006 mediante el Sistema de Transferencia de Información, amparada en la Resolución N° 159/2006, que a la fecha está compuesto de 16 Anexos o solicitudes específicas de información a los operadores de telecomunicaciones del sector dentro de un calendario de entregas con distinta periodicidad. Bases de Datos disponibles en formato Excel en: <https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/internet/>

<sup>3</sup> Las conexiones móviles corresponden al número de usuarios distintos que se han conectado a internet en forma dedicada en las redes móviles celulares dentro del período que se informa. Se contabiliza para cada cliente y/o usuario sólo una conexión, independiente del número de veces que se conecte a Internet dentro del período a informar (mes).



**Gráfico 1:** evolución de tráfico fijos, últimos tres años. Tráfico total en miles de Tera Bytes.

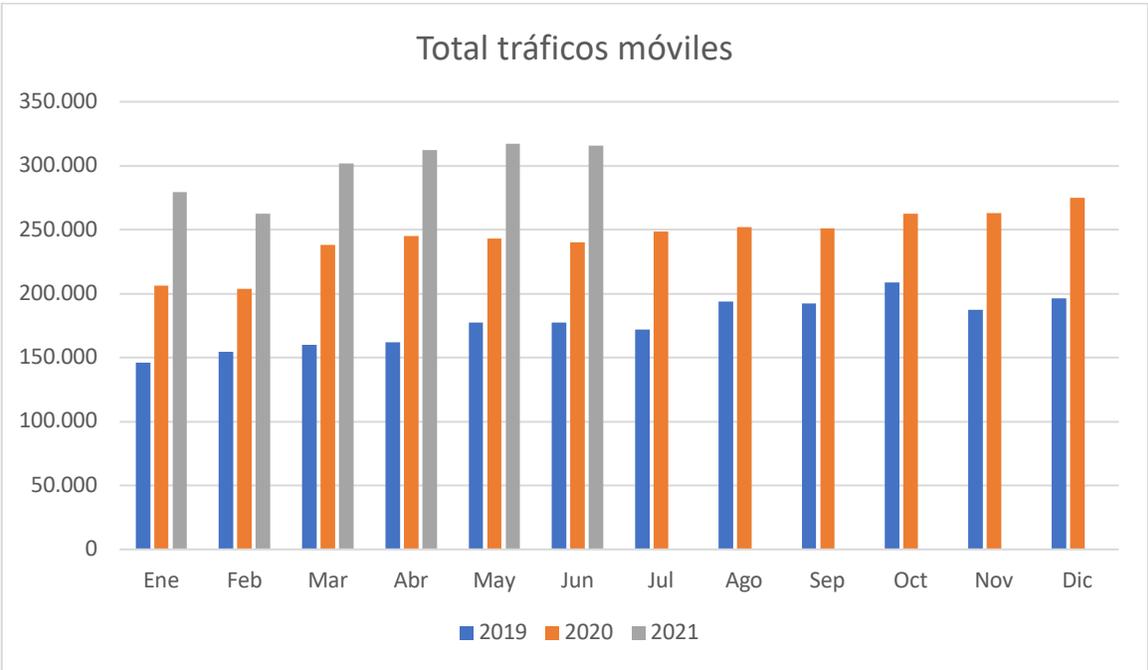
Ahora, si comparamos el tráfico total entre enero de 2019 y junio de 2021, es decir, respecto a los últimos tres años, las estadísticas indican en términos generales que antes del estallido social de octubre de 2019, el tráfico de datos fijo tenía un crecimiento más lento. En particular, si analizamos el mes del estallido (octubre 2019) se observa un leve crecimiento seguido de 5 meses con valores menores. A partir de marzo de 2020 el efecto de la pandemia es muy significativo, pues crece fuertemente el tráfico mensual de manera sostenida, alcanzando su máximo en junio de 2021, que es el último mes reportado a la fecha, más que duplicándose respecto del mismo mes del año 2019.

Respecto al tráfico móvil, éste frenó su crecimiento desde el estallido social, pero con la pandemia se reactivó sustancialmente. Se observa una caída en noviembre de 2019, un leve repunte en diciembre de 2019 y febrero 2020, para subir sostenidamente hasta alcanzar un máximo en mayo de 2021.

Comparativamente, el tráfico de datos móviles presenta un freno y estancamiento en el crecimiento entre mayo y diciembre de 2019, tendencia que se rompe el 2020, pero que sigue manteniendo ciertas fluctuaciones el 2021, lo que sugeriría que un uso más intensivo

en el consumo de internet fija debido a las mayores capacidades y velocidades, aunque ambas se han incrementado notoriamente respecto de años anteriores.

En el panorama mundial, el estudio del Observatorio CAF del Bando Interamericano para el Desarrollo, demuestra que el tráfico de datos y consumo de internet han aumentado de forma transversal (CAF, 2020, p.16).



**Gráfico 2:** evolución de tráficos móviles, últimos tres años.

Estos datos reflejan la importancia de la conectividad digital en el contexto generado por la pandemia, impulsada principalmente por teletrabajo, la educación en línea, streaming de video y la comunicación telemática en general. Nos demuestran que la vida laboral, educacional y afectiva está soportada por una red de telecomunicaciones, evidenciando un cambio en el comportamiento de los usuarios.

Lo anterior es corroborado también por la Encuesta Nacional de Televisión 2021<sup>4</sup>, consulta que el Consejo Nacional de Televisión (CNTV) realiza cada 3 años, donde las redes sociales tienen un 70% de preferencias dentro de los principales medios de información (el año 2017 sólo habían registrado un 26%). Asimismo, un 58% declara que las redes sociales tienen mayor influencia en lo que piensan las personas, desplazando a la televisión a un segundo lugar con 31% de las menciones. Sin embargo, arroja sólo un 40% de confianza, muy por debajo de las radios, que se posiciona con el mayor grado de confianza con un 69%. También indica que el Smartphone es el dispositivo más presente en los hogares, con un 90% de presencia.

---

<sup>4</sup> Web del Consejo Nacional de Televisión (16 de noviembre de 2021). X Encuesta Nacional de Televisión. Principales Resultados. Recuperado de: <https://www.cntv.cl/2021/11/16/x-encuesta-nacional-de-television-2021-la-tv-abierta-es-el-principal-medio-de-informacion-en-chile/>

### **III.- Pregunta de investigación e hipótesis**

#### **Pregunta de Investigación**

Esta investigación de carácter exploratorio-descriptiva buscará responder a la pregunta: ¿cómo se han desarrollado los procesos participativos para la elaboración de planificación estratégica en cultura a nivel municipal en contexto de pandemia? Para esto, se analizarán cuatro casos, de comunas que hayan desarrollado la elaboración o actualización del Plan Municipal de Cultura en este contexto (una comuna por macrozona), mediante la aplicación de entrevistas dirigidas a quienes estuvieron a cargo de estos procesos.

#### **Hipótesis**

Las nuevas formas de vinculación en el entorno o espacio virtual reproducen las desigualdades sociales e inciden en la baja capacidad de las políticas públicas por dar respuesta a las necesidades de los territorios en contexto de crisis. Se sustentaría la paradoja de que mientras más se uniformiza la sociedad, más se acrecientan las desigualdades, pues en la práctica un reducido número de personas están siempre a la vanguardia del saber, pero la mayoría sólo cree estarlo.

## **IV.- Objetivos**

### **Objetivo General**

Comprender los factores que inciden en los procesos participativos para la elaboración de planificación estratégica en cultura a nivel municipal en contexto de pandemia, en cuatro comunas del país.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las orientaciones y ámbitos de acción institucional en la gestión cultural local.
- Describir las metodologías utilizadas para la elaboración de Planes Municipales de Cultura en contexto de crisis sanitaria.
- Explorar los modos de participación ciudadana en el entorno virtual.

## **V.- Marco Teórico**

### **Planificación Estratégica en Cultura a nivel local**

La planificación estratégica en cultura se orienta a generar cambios en la gestión cultural local, con la condicional que logre generarse una especie de alianza permanente entre los actores locales y el gobierno local. Este proceso sistemático y deliberado debe ser siempre capaz de generar consenso respecto a aquello que se busca lograr a futuro, generando una visión común que propicie la consecución de sus objetivos.

La planificación estratégica es la base para una gestión estratégica sostenible en el tiempo. De igual forma que la lógica de eficiencia es clave para el desempeño de las organizaciones creativas y culturales (Sassi et al., 2017), una planificación cultural pertinente, también se hace cargo de generar indicadores para hacer seguimiento al cumplimiento de sus objetivos.

Para el logro de estos objetivos, se debe diseñar un proceso sistemático de levantamiento de información, articulado en función de las temáticas centrales que nos permitan confluir en miradas comunes respecto al futuro de una comuna en función de su desarrollo cultural local. La concatenación de elementos emergentes en el proceso de planificación cultural tiene una relación directa con la caracterización y organización cultural presente en el territorio.

En lo que respecta a la institucionalidad en materia de planificación estratégica en cultura a nivel local, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio cuenta con el programa Red Cultura, que desde su creación el año 2014 y enmarcado en el proceso de Modernización de la Gestión Pública del Estado de Chile, ha buscado contribuir a un mejor acceso y participación de la población al arte y la cultura mediante el fomento a la descentralización de la oferta artística y cultural del país a través del fortalecimiento de la gestión cultural municipal y la participación ciudadana.

Mediante estas estrategias se ha propuesto fomentar la planificación cultural, a través de procesos de participación local en las comunas del país. Su estrategia se funda en la necesidad de poner en relación al sector cultural, la institucionalidad y a las

infraestructuras, que en conjunto generan las condiciones de acceso y de participación al arte y la cultura.

En la actualidad, el abordaje se realiza mediante tres componentes<sup>5</sup>:

1. Prácticas colaborativas con territorios desde el arte contemporáneo
2. Plataforma para el apoyo a Organizaciones Culturales Comunitarias
3. Planificación cultural local participativa

De forma concatenada y secuencial, los componentes promueven la participación local, apuntando a generar capacidades comunitarias para desarrollar procesos de planificación cultural de forma sostenible, promoviendo el ejercicio de una ciudadanía activa para la gestión local y el desarrollo artístico cultural comunal.

En este contexto, la modalidad Planificación Cultural Participativa tiene el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la planificación cultural municipal específicamente a través de los Planes Municipales de Cultura (PMC).

Un PMC es definido por la institucionalidad cultural chilena como:

“un instrumento de gestión municipal que se elabora en base a una planificación estratégica, mediante la cual se definen objetivos de desarrollo cultural para la comuna de mediano y largo plazo, incluida la estrategia para llevarlos a cabo. El logro de dichos objetivos debe ser una tarea que asume el municipio con la participación de la ciudadanía y los actores culturales; lo que a su vez debe partir de la base de la detección de las necesidades culturales y sociales de la comuna, así como de su identidad y potencialidades de desarrollo” (CNCA, 2009, P.9).

El PMC es una carta de navegación para el desarrollo en materia cultural, que se busca alcanzar en una comuna por un período determinado. Se hace indispensable que la metodología para su elaboración sea participativa e involucre a un amplio espectro de la ciudadanía, considerando agentes culturales, organizaciones comunitarias, instituciones colaboradoras, entre otros.

---

<sup>5</sup> Descripción del Programa Red Cultura provisto por la web el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. *Recuperado de:* <https://www.cultura.gob.cl/redcultura/>

En términos de diseño, la estructura metodológica para la elaboración y/o actualización de un Plan Municipal de Cultura, y que se corresponde con los términos de referencia definidos por la institucionalidad cultural, es la siguiente:

| Fase  | Descripción  |
|---|--|
| Diagnóstico de las necesidades culturales de la comuna      | Acciones articuladas que facilitan el levantamiento de información lo más actualizada posible, y que permiten caracterizar las prácticas culturales locales, el patrimonio natural y cultural, infraestructura, organizaciones, proyectos emblemáticos, entre otros aspectos. Además de la ciudadana ampliada, se busca involucrar activamente a los agentes o actores culturales que representen el quehacer artístico y cultural del territorio. |
| Visión y misión estratégica cultural comunal                | La visión estratégica es el escenario futuro, a largo plazo, o la imagen-objetivo que sería deseable alcanzar por parte de la Municipalidad en materia de gestión cultural. La misión debe dar respuesta al ¿qué? ¿cómo? ¿por qué? y ¿para qué?, es su razón de ser y delimita el quehacer.  |
| Objetivos estratégicos culturales                           | A partir de la visión, se establecen objetivos estratégicos con un horizonte a largo plazo, cuyos niveles de logro deberían indicar el grado de efectividad en alcanzar la visión. Se considera objetivo estratégico en la medida que tenga una proyección y que permita a la Municipalidad lograr su misión en el ámbito cultural.  |
| Determinación de programas culturales por línea estratégica | Los objetivos estratégicos se concretizan mediante programas de acción. Éstos deben corresponderse con alguna de las dimensiones del PMC; tener un nombre como programa; establecer acciones; indicar cómo se evaluarán sus resultados; definir indicadores de seguimiento y evaluación; y definir a los responsables de su ejecución.   |
| Diseño de perfiles de proyectos por programas               | Las acciones ya definidas serán la base para los proyectos específicos que serán identificados según línea estratégica y acción asociada.  |
| Priorización de proyectos específicos                       | Una vez identificados los proyectos específicos, será necesario efectuar una valoración y una priorización de éstos, dentro de una cartera tentativa de mediano y largo plazo, de acuerdo a criterios de urgencia, importancia y de disponibilidad de recursos. Es recomendable generar una calendarización y programación de los proyectos a ejecutar.  |

|  |  |
|--|--|
| Elaboración de plan de inversiones               | El plan de inversiones es el instrumento que permitirá llevar a la práctica lo planificado. Deberá ser capaz de determinar su alcance en el tiempo, así como los procesos que faciliten un eventual rediseño y programación de forma permanente. Deben considerar los centros de costos imputables al presupuesto municipal y de privados, asimismo identificar los costos variables imputables a fondos concursables. |
| Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación | Un PMC debe tener desde su inicio indicadores claros de seguimiento y evaluación permanente y coherente con su diseño. Mediante el seguimiento se busca verificar el cumplimiento de lo programado en la etapa de diseño. La evaluación dará cuenta si los propósitos del plan se han alcanzado o requiere de ajustes. Permiten igualmente evaluar el desempeño de la unidad o departamento.                           |

**Cuadro 1:** descripción de la estructura metodológica de un Plan Municipal de Cultura, a partir de las bases administrativas y técnicas de diversas licitaciones públicas.

La estrategia de desarrollo cultural del Programa Red Cultura como ámbitos estratégicos de trabajo para el componente Planificación Cultural Participativa, tiene los siguientes objetivos:

- a) Promover y fortalecer los procesos de co-construcción de instrumentos de planificación cultural estratégica territorial, donde la participación ciudadana sea efectiva en todos los niveles del proceso.
- b) Fomentar en las comunas la elaboración, diseño y ejecución de los Planes Municipales de Cultura (PMC) como uno de los instrumentos y herramientas fundamentales para la planificación cultural estratégica en los territorios.
- c) Impulsar en las comunas la incorporación al Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de los Planes Municipales de Cultura acordes con los ejes estratégicos del MINCAP.

A partir de lo anterior, entendemos por co-construcción como el trabajo mancomunado y participativo entre todos los actores culturales relevantes posibles, de una determinada comuna o territorio para la elaboración o actualización de un Plan Municipal de Cultura.

La gestión cultural a nivel local busca incentivar la ejecución de proyectos de índole cultural, siempre y cuando la proyección de los mismos logre generar redes o recomponer el tejido social entre los agentes que habitan un determinado territorio, propendiendo a su vinculación y fortalecimiento de lo local.

En la actualidad, la cultura es un pilar fundamental para el normal desarrollo de los habitantes de un territorio, revitalizándose la identidad y las expresiones de las comunidades por medio de los recursos disponibles en los territorios. Lo local se erige como un concepto clave y determinante para el desarrollo social, en el sentido que se buscará generar cohesión social mediante la articulación de esos recursos en función del bienestar común.

La recreación de la cultura local (o diagnóstico sociocultural), en un proceso de levantamiento de información y posterior planificación, no busca observar para preservar lo inmanente, sino que la comunidad se mire a sí misma en la búsqueda de elementos comunes. Son estos elementos, en definitiva, los que en su conjunto aportarán al desarrollo social de una comunidad.

Los gobiernos locales cumplen un rol fundamental en gestionar y planificar los programas y proyectos destinados a mejorar la calidad de vida de la población. Por lo mismo, dotar a la institucionalidad de un instrumento de planificación cultural, permite generar compromisos y confianza con el gobierno local en un ámbito que persistentemente ha buscado un lugar predominante al momento de establecer las prioridades del quehacer institucional.

Los estudios realizados a nivel nacional han sido consistentes al mostrar una debilidad en las capacidades de gestión de las unidades de cultura. Los resultados del estudio de CNCA (2006) dan cuenta de la baja profesionalización y menor especialización en gestión cultural entre los encargados de las unidades de cultura municipales, situación que se replica en el estudio de 2011, que demuestra falta de recursos humanos calificados con competencias en gestión cultural, a nivel municipal (CNCA, 2011).

En tanto el estudio de 2013, indica que solo el 34,7% de los encargados de cultura municipales encuestados poseen formación específica en la temática, y además levanta la

necesidad de capacitación en diversas áreas, especialmente en lo referido a apalancamiento de recursos y gestión; aunque el índice de competencias en gestión cultural identifica que casi un 60% de los encargados de cultura encuestados tiene un buen nivel de competencias para el trabajo en el área cultural (CNCA, 2013).

El estudio de actualización de la gestión cultural municipal en Chile muestra un índice de recursos humanos regular (MINCAP, 2017), dando cuenta que la situación no ha mejorado respecto de los dos estudios anteriores.

### **Políticas públicas en cultura**

Si bien no existe un consenso acerca del concepto de Política Pública, siguiendo a Kraft y Furlong (2004), podría definirse como un curso de acción, o inacción, que el Estado toma en respuesta a problemas sociales y es el reflejo de una voluntad por establecer prioridades para una determinada decisión.

Birkland (2005) reafirma que no existe consenso para su definición, argumentando que más que definirla, lo importante es identificar los atributos que contribuyen a la noción de Política Pública. Los cuales son:

- La política está hecha en el nombre del público.
- Es generalmente elaborada o iniciada por el gobierno.
- Puede ser implementada tanto por actores públicos como privados.
- Es lo que el gobierno intenta hacer o es lo que el gobierno elige no hacer.

Coligiendo ambas posturas, se puede afirmar que una Política Pública implica una decisión sobre hacer o no hacer algo sobre algún problema de interés público, donde el actor principal es el Estado y tiene como destinatarios a los ciudadanos. Intervienen además un conjunto de decisiones interrelacionadas que afectan intereses y también manifiestan valores relevantes para la sociedad donde se desarrollan. Las políticas públicas requieren además instrumentos, definiciones institucionales, organizaciones y recursos para ser implementadas (INAP, 2007).

En Chile, dada la demanda técnica, política y estratégica que trajo consigo el retorno a la democracia, en 1994 con el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, se vuelven a repensar las políticas públicas. Asumiendo que no surgieron de expresas demandas ciudadanas, la administración del Estado ha pasado por diversas etapas, donde su gestión tuvo que ver más con la orientación, motivación y control del núcleo del sector público como un todo (Barzelay 2001, *en* Olavarria et al., 2011), existiendo un cambio de paradigma el año 2011, con la incorporación de la participación ciudadana en la formulación de las políticas públicas mediante la Ley 20.500.

Por su parte, respecto de las Políticas Culturales, García Canclini (1987) señala que son la suma de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados para orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social.

Aguirre (2007) también entiende las Políticas Culturales como decisiones orientadas al desarrollo del ámbito:

“la Política Cultural, es un discurso que fundamenta su existencia en el marco de la performance, ello debido a que su fin es pragmático y orientador a la acción de determinados caminos y métodos para fortalecer, cambiar o reorientar directrices e ideas en ejercicio, o para construir lineamientos y visiones en pos de un desarrollo de largo plazo” (p.319).

Desde otra perspectiva, una Política Cultural, como afirman Yúdice y Miller (2004) es un puente estético-antropológico, sostenido institucionalmente, y que canaliza tanto la creatividad estética como los estilos colectivos de vida. Sin embargo, la sostenibilidad que entrega aquella institución oficialista, al mismo tiempo que ejecuta la política, puede determinar lo que es factible de ser reconocido como creativo, delimitando las posibilidades de difusión, promoción, reconocimiento, representación y financiamiento de las prácticas culturales de los sujetos y de sus manifestaciones.

En la misma línea, para Víctor Rodríguez (2002), hablar de Políticas Culturales significa:

“develar los sistemas de significación de los textos culturales mostrando su condición histórica, su genealogía y las maneras como configuran los modos en que nos entendemos a nosotros

mismos y nos relacionamos con los otros, es decir como dan forma a nuestra subjetividad” (p.1).

Con todo lo anterior, podemos entender las Políticas Públicas en Cultura como aquellas acciones generadas desde el Estado para intervenir en algún ámbito de la cultura que sea de interés público. A ello, sumaríamos que la participación ciudadana sería un componente esencial para que estas políticas tengan una base representativa y respondan a las verdaderas necesidades de los actores involucrados.

La realidad nacional nos muestra que la política pública en materia cultural se ha ido definiendo por medio de diversas acciones que han buscado generar un marco de referencia para el accionar público en esta materia. Es así que, en los últimos años, textos como Chile quiere más Cultura (2005-2010), la Política Cultural 2011-2016 y la Política Nacional de Cultura 2017-2022 dan cuenta del interés por parte del Estado por asumir un rol más activo en el acontecer artístico y cultural del país, a partir de la creación de instrumentos de política pública en esta área.

Mediante estas políticas, el Estado define los lineamientos ideológicos, teóricos y administrativos sobre los cuales fundamentará su accionar hacia el fomento cultural. Para ello, establecerá los planes, programas, recursos tanto humanos como económicos para su normal desarrollo.

Es aquí donde se enmarcan las orientaciones metodológicas para el desarrollo cultural local, donde la planificación estratégica tiene un rol importante en la descentralización y desconcentración, donde lo que se busca es transferir la capacidad de decisión desde un nivel jerárquico más alto, hacia las nuevas entidades que van administrando los recursos decisionales. Esta planificación a nivel macro sienta las bases para que se aplique y ajuste a nivel local. En ese sentido, los gobiernos locales son los llamados a ejercer una planificación cultural de manera asociativa, siendo la participación ciudadana la principal herramienta que otorgará validez a los instrumentos de planificación, en este caso, los Planes Municipales de Cultura, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

## Participación Ciudadana

En general, la participación ciudadana es entendida como un proceso en el cual los actores sociales, organizados o no organizados, afectados o beneficiados por una iniciativa, que se desenvuelven en el ámbito público o privado, se involucran con sus opiniones, propuestas y observaciones en torno a los temas de su interés, con el fin de que el proceso de toma de decisiones se lleve a cabo de forma objetiva, transparente y justa.

De cierta forma, el proceso de participación permitiría hacer efectiva la opinión de la ciudadanía y la sociedad civil organizada, a partir de canales y/o procedimientos previamente definidos y validados, de modo que puedan influir en las decisiones públicas.

Sin embargo, un diagnóstico compartido por quienes han analizado la experiencia latinoamericana (Delamaza, 2011; Morais, 2018), respecto de la promoción de la participación ciudadana, indica que existe una resistencia natural a participar, coincidiendo en que el éxito de la transformación de los métodos y los objetivos de la gestión de las políticas públicas no dependen exclusivamente de los mecanismos participativos, sino de la capacidad existente para hacerlos exigibles por parte de la ciudadanía.

Además, la problemática supone un desafío adicional, cual es otorgar condiciones de acceso y ejercicio de los derechos de ciudadanía a quienes han carecido de ella, es decir los grupos marginados, invisibles o simplemente débilmente organizados, lo que ha sido azuzado por el modelo neoliberal, pues:

“la *publificación* de las relaciones entre el Estado y el ciudadano representa una aspiración y un norte que actúa en contra de orientaciones tradicionales como el clientelismo y el corporativismo, así como expresa tensiones con la agenda de modernización neoliberal del Estado que conceptualiza al ciudadano como cliente” (Delamaza, 2011, p.69).

En Chile, la Ley N°20.500<sup>6</sup> sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública, buscó generar un nuevo impulso en nuestra institucionalidad democrática.

---

<sup>6</sup> Promulgada el 16 de febrero de 2011, la Ley n°20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública en su artículo 69 y siguientes plantean y regulan el derecho de participar en las políticas, planes, programas y acciones del Estado. Según dicho articulado, cada órgano de la administración deberá establecer las modalidades formales y específicas de participación que tendrán las personas y organizaciones

Promovido a su vez por el instructivo presidencial N°007<sup>7</sup> de participación ciudadana, el cual señala que ésta fue concebida como:

“un proceso de cooperación mediante el cual el Estado y la ciudadanía identifican y deliberan conjuntamente acerca de problemas públicos y sus soluciones con metodologías y herramientas que fomenten la creación de espacios de reflexión y diálogo colectivos encaminados a la incorporación activa de la ciudadanía en el diseño y elaboración de decisiones públicas” (p.2).

Esta ley aborda principalmente dos grandes áreas:

- Asociaciones entre las personas. Sobre lo cual la ley establece el marco del derecho, sus límites y el rol del Estado en el apoyo a facilitar la asociatividad entre los ciudadanos. Es por esto que los cambios introducidos en esta materia a la Ley N°19.418 (sobre juntas de vecinos y otras organizaciones), buscan hacer más fácil y expedito el proceso de obtención de la personalidad jurídica.
- Participación ciudadana en la Gestión Pública. En esta materia, modifica la Ley N°18.575 (Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado), señalando que el Estado reconoce a las personas el derecho de participar en sus políticas, planes, programas y acciones. Por lo tanto, indica que los órganos de la Administración del Estado deberán establecer cuáles son las modalidades formales y específicas de participación que tendrán las personas y organizaciones sociales en el ámbito de su competencia.

A su vez modifica la Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, al establecer un nuevo órgano: los Consejos Comunales de Organizaciones de la Sociedad Civil,

---

en el ámbito de su competencia. Asimismo, deberá “poner en conocimiento público información relevante acerca de sus políticas, planes, programas, acciones y presupuestos, asegurando que ésta sea oportuna, completa y ampliamente accesible. Por su parte, el artículo 73 obliga a los órganos de la administración a dar “cuenta pública participativa a la ciudadanía de la gestión de sus políticas, planes, programas, acciones y de su ejecución presupuestaria, de manera desconcentrada, informada, pluralista y representativa. Asimismo, deberán responder a observaciones, planteamientos o consultas que se formulen al respecto, y las opiniones ser evaluadas y debidamente ponderadas por la institución o autoridad consultada.

<sup>7</sup> Emitido el 06 de agosto de 2014 por la entonces Presidenta Michelle Bachelet, el cual fija cuatro objetivos estratégicos para la ampliación y profundización de la democracia mediante la participación ciudadana efectiva, el primero de los cuales apunta a perfeccionar el diseño, ejecución y evaluación de los mecanismos de participación ciudadana existentes, el segundo apunta a la incorporación de herramientas digitales en los mecanismos de participación que permita facilitar el acceso a la ciudadanía a ellos; el tercero al fortalecimiento de la institucionalidad de la participación tanto política como de la participación ciudadana; y el último, promover una participación con un enfoque de derechos y sin ningún tipo de discriminación arbitraria, tanto social, cultural y grupal, velando para facilitar el acceso a personas diversamente hábiles.

perfeccionando así la Ordenanza Municipal de Participación Ciudadana y finalmente entregando nuevas atribuciones a la Secretaría Municipal respecto de los procesos de constitución de las asociaciones y fundaciones.

Esta lógica cooperativista busca movilizar los recursos humanos locales e institucionales, suponiendo que el colectivo se interesará por los asuntos que le conciernen. En ese sentido, se hacen partícipe de un proceso de desarrollo local, fortaleciendo el tejido social y cuyo permanente interés y confianza, permitirá su sustentabilidad en el tiempo.

En el ámbito cultural, el proceso de identificación, priorización y explicitación de problemas y soluciones de manera participativa, buscará diseñar o elaborar las orientaciones estratégicas que busquen disminuir las brechas de participación cultural en un territorio. Desde la institucionalidad cultural, se ha definido la participación ciudadana como:

“la participación que hacen las personas para afectar la toma de decisiones, ejecución y seguimiento de las decisiones públicas, involucra el reconocimiento que cada sujeto (colectiva o individualmente) posee en sí el poder y capacidad de actuar en el mundo en que vive y transformarlo” (CNCA, 2015, p.9).

Esta referencia a la capacidad de agencia colectiva, nos acerca hacia una concepción de participación como una de las formas en que se expresa la calidad de vida. Por tanto, todo proyecto que busque relevar los recursos presentes en un territorio con fuerte raigambre en lo local, debe ser generado a partir de un trabajo coherente con la comunidad y bajo las lógicas de construcción colectiva y democrática de las políticas culturales.

En términos normativos, además de los textos mencionados, y que tienen potencial injerencia en el ámbito de la institucionalidad cultural, podemos considerar las siguientes leyes y mandatos:

- Ley N°20.285 sobre Transparencia y Acceso a la Información de la Administración del Estado, la cual tiene como objetivo regular el principio de transparencia de la función pública, el derecho de acceso a la información, los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo y las excepciones a la publicidad de la información.
- Instructivo Presidencial N° 007 del 6 de agosto de 2014, el cual tiene como instrumentos: Audiencias públicas, presupuestos participativos, cabildos

- ciudadanos territoriales y sectoriales, encuentros de diálogos participativos y plataformas digitales participativas.
- Norma Exenta N° 03695 del 12/08/2011 Aprueba Norma de Aplicación General sobre Participación Ciudadana en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y Deroga Norma que Indica. Esta contempla los siguientes instrumentos: cuenta pública participativa anual CNCA, cuentas públicas participativas desconcentradas, cuenta pública on-line, Consejos de la Sociedad Civil, Ventanillas virtuales de opinión, diálogos participativos, Convención Nacional de Cultura, Convenciones regionales de cultura Entrega información relevante y Sistema integral de información y atención ciudadana.
  - Decreto 236 del 15/09/2009 que promulga el Convenio N° 169 sobre Pueblos indígenas y Tribales en países independientes de la Organización Internacional del Trabajo. El Convenio señala que se deberá consultar a los pueblos originarios, mediante procedimientos apropiados y en particular a través de sus instituciones representativas, cada vez que se prevean medidas legislativas o administrativas susceptibles de afectarles directamente Las consultas llevadas a cabo en aplicación de este Convenio deberán efectuarse de buena fe y de una manera apropiada a las circunstancias, con la finalidad de llegar a un acuerdo o lograr el consentimiento acerca de las medidas propuestas.

Estos preceptos legales tienen el potencial de constituirse en una poderosa herramienta en la medida que permita articular los procesos participativos con el desarrollo de las políticas públicas en materia cultural. Estos instrumentos tienen la capacidad, por un lado, de levantar una importante cantidad de información como insumo para el diseño de las políticas culturales y, por otro lado, para propiciar una vinculación de la ciudadanía con éstas, pudiendo así asegurarse la asertividad de las políticas sociales en materia cultural y su sostenibilidad.

En suma, a partir de estas definiciones podemos colegir que en los procesos de participación ciudadana se promueven diversas iniciativas, entre ellas:

- Promover el intercambio y canalización de la información proporcionada por los habitantes del lugar, acerca de los componentes del patrimonio natural, socio-cultural y económico que son valorados en el territorio.
- Mejoramiento y validación de las iniciativas, a través de la generación de ideas y la resolución de problemas.

- Ahorro de tiempo y recursos evitando conflictos y gastos innecesarios, ya que se incorporan las preocupaciones de la comunidad en las decisiones pertinentes en el momento oportuno.
- Credibilidad y transparencia en las decisiones.
- Promover una participación con enfoque de derechos, sin ningún tipo de discriminación arbitraria, tanto social, cultural y grupal.
- Busca cambiar percepción clientelista del modelo neoliberal, especialmente desde el ámbito cultural.

### **Participación digital o telemática**

La labor de las instituciones en el contexto de la crisis sanitaria ha tenido que replantearse y adecuarse a cambios desde diversos ámbitos de gestión. Este proceso de respuesta, que se adaptó al confinamiento y distanciamiento social, ha sido clave en el caso de la participación ciudadana, pues de igual forma se ha requerido recoger las inquietudes, opiniones, con la finalidad de dar legitimidad a los distintos procesos que se encontraban en desarrollo o eran necesarios de realizar.

Las diversas alternativas para el normal y efectivo desarrollo de las instancias de participación han requerido integrar la comunicación a distancia, donde, en este caso, el uso de plataformas digitales, o también llamadas virtuales, han posibilitado la participación telemática y propiciado la integración ciudadana.

No obstante, si bien esta integración ha permitido mantener los plazos de la administración pública y sus procesos, persiste la inquietud respecto a cómo se han abordado las dificultades que los diversos territorios han tenido para acceder a dispositivos tecnológicos y a la conectividad. Es decir, cómo se han abordado y sorteado las brechas digitales.

Desde su implementación, la participación ciudadana telemática ha buscado alternativas para desarrollar procesos eficientes, demandándosele la capacidad de adecuarse a distintos formatos y de sistematizar la información, en el entendido que aquello que se produzca en el espacio virtual no necesariamente genera registros *per se*, sino que éstos serán un producto de una metodología preestablecida.

Esto nos hace revisitarse la concepción que el propio Marc Augé (2017) tenía de los “no lugares”, en el sentido que podríamos considerar que la alta transitoriedad y lo efímero de un *momentum* virtual no tendría suficiente importancia para ser considerado, en este caso, un espacio, sino que podríamos decir que se trata de un “no espacio”. En efecto, para Augé<sup>8</sup> el gran mal de las redes es que están trastocando la naturaleza misma de la relación humana, donde la tecnología nos tendría en un no lugar de manera permanente.

Cuando pensamos en la planificación y gestión del espacio público como un escenario de intrincados ejercicios de poder y como condición de posibilidades para la configuración de las identidades personal y social, nos remitimos a considerar las alternativas de participación, consulta y consenso ciudadano en la gestión de lo público en el contexto de la crisis sanitaria.

Schroeder y Vilo (2020) se preocupan por identificar cuáles son y cómo se concretan los mecanismos de participación en tiempos de Covid-19, y que se muestren más efectivos al momento de propiciar un acuerdo social-ciudadano que permita empoderar a la población de una localidad en el conocimiento de su lugar a partir de la articulación intersectorial. Para analizar las relaciones sociales, las autoras utilizan el análisis de redes<sup>9</sup>, el cual se presenta como una perspectiva de investigación social de tipo estructural, en el sentido que busca las determinaciones de la estructura social sobre la acción humana, donde los espacios virtuales:

---

<sup>8</sup> Geli, C. (31 de enero de 2019). Con la tecnología llevamos ya el no lugar encima, con nosotros. El País. Cultura. *Recuperado de:* [https://elpais.com/cultura/2019/01/31/actualidad/1548961654\\_584973.html](https://elpais.com/cultura/2019/01/31/actualidad/1548961654_584973.html)

<sup>9</sup> Schroeder y Vilo (2020) realizaron un sondeo de opinión, el cual incluyó entrevistas a informantes claves (por medio de videoconferencia) y el diseño y aplicación de una encuesta dirigida a residentes de la ciudad de Neuquén, Argentina, quienes debían ser mayores de edad y tener residencia habitual en algunos de los barrios de la ciudad. La encuesta se dividió en cuatro secciones: (1) Datos generales de la encuesta. Esto permite indagar en las características sociodemográficas, así como también en aspectos orientados a captar el grado de conocimiento y acatamiento de las medidas básicas de aislamiento y distanciamiento social implementadas por el Estado. (2) Intervención de las instituciones. Se acerca a la percepción de los encuestados en relación con la participación de las instituciones, clasificando las respuestas en servicios sociales (salud, educación, seguridad, asistencia social) y servicios urbanos (limpieza y mantenimiento del espacio urbano, transporte público). (3) Relaciones entre los/as vecinos/as. Tiene en cuenta la limpieza de los espacios comunes; la asistencia a adultos mayores, personas con discapacidad; contención emocional o comunicación de información relevante. Así como también las manifestaciones culturales o acciones que se observan a escala intrabarrial. (4) Percepción del espacio público. Trata la percepción emocional del espacio público en tiempos de COVID-19.

“(…) abren nuevos caminos por donde compartir y discutir medidas que requieren especial atención ante la urgencia social pero, sobre todo, las redes sociales virtuales se convierten en herramientas que permiten indagar acerca del comportamiento social y de las nuevas estructuras de organización en tiempos de gran incertidumbre como los actuales” (Schroeder y Vilo, 2020, p.129).

En términos de accesibilidad a la participación ciudadana en el contexto de crisis sanitaria, De Lucas (2020), pretende valorar cuantitativamente<sup>10</sup> la adaptación de las actividades realizadas por entidades sociales y administraciones públicas, junto con analizar la accesibilidad de medios y el nivel de interacción de los participantes. Identifica concretamente las actividades que se llevaron a cabo desde estas entidades, añadiendo la dificultad de la brecha digital (entendida esta como la diferencia que produce en el desarrollo el tener acceso o no a las tecnologías, así como respecto de su usabilidad) y los recursos económicos para el acceso a internet o componentes informativos, existiendo una latente o invisibilizada demanda social donde:

“(…) la ciudadanía tiene derecho a exigir un lenguaje claro, y un diseño inclusivo y accesible, con herramientas que faciliten el acceso universal a las webs públicas (braille, reconocimiento de voz, emulador de teclado, etc.)” (De Lucas, 2020, p.50).

Respecto a las condiciones digitales para empoderar y hacer efectiva la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos, Aguirre (2019) argumenta que la democracia líquida, concepto derivado de la teoría de la modernidad acuñada por Zygmunt Bauman (2000), con los aportes de las TIC<sup>11</sup> (Tecnologías de la Información y Comunicación), logra la síntesis

---

<sup>10</sup> De Luca (2020) analiza 233 actividades de instituciones públicas y de entidades no gubernamentales. Entre las actividades analizadas se encuentran las categorías de: curso formativo, talleres divulgativos, jornadas, orientación, presentación de cursos. Las principales áreas de las que trataban estas actividades fueron: empleo, dinamización social, nuevas tecnologías, igualdad de género, sanidad, emprendimiento, recursos para la juventud. Con esto, buscó analizar las formas de participación que ofrecieron los diferentes organismos.

<sup>11</sup> Las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación son los recursos y herramientas que se utilizan para el proceso, administración y distribución de la información a través de elementos o soportes tecnológicos, como: computadores, teléfonos inteligentes, televisores, etc. Su función principal es facilitar el acceso a la información fácil y rápida en cualquier formato, esto es posible a través de la inmaterialidad; es decir de la digitalización de la información para almacenarla en grandes cantidades o tener acceso aún si está en dispositivos lejanos. En segundo lugar, la inmediatez; pues la información tiene la capacidad de ser compartida instantáneamente. Aunque la característica más importante es que permite la comunicación

dialéctica de la democracia representativa y directa. Por ello, las TIC, al incidir en la interacción, elección y delegación de la esfera pública, hacen emerger las modalidades líquidas de la democracia.

Si bien la investigación y usos de las TIC habitualmente se asocian al ámbito educacional como una herramienta innovadora en el aprendizaje, en este caso se hace hincapié en las funciones que tienen en su doble vertiente de reproductoras y productoras de contenidos.

En efecto, algunos autores (Lozano, 2011; Vivancos, 2009 *en* Benitez y Enríquez, 2013) apuntan al conocimiento metodológico necesario para aprender a generar aprendizaje significativo, y no hablan de TIC, sino de TAC (Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento), pues según ellos se trata de orientar las TIC hacia usos más formativos, buscando incidir en los usos de las tecnologías y no únicamente en asegurar el dominio de una serie de herramientas informáticas.

De igual manera, Aguirre (2019) afirma que las TIC aportan una importante reestructuración a las instituciones políticas representativas. Al cambiar las formas de comunicación, también lo hacen los modos de deliberar y del quehacer político. En el fondo pretende validar el modelo líquido como la opción democratizadora por excelencia, donde:

“(…) la prescripción democrática exige involucrar la mayor participación ciudadana para dar legitimidad a las decisiones gubernamentales y en ello se requieren los medios comunicativos para lograr una clara idea de la voluntad general y sus preferencias para realizar el bien común” (Aguirre, 2019, p.2).

Es más, afirma que las TIC podrían operar de igual forma para establecer las vías deliberativas de participación al superar las limitaciones del espacio y tiempo, puesto que:

“(…) la democracia directa sin la deliberación líquida es arbitraria y tiende a ser caótica y la democracia representativa sin las aportaciones directas puede caer en un mero procedimiento sin dar lugar a la sustancialidad de la soberanía ciudadana” (Aguirre, 2019, p.13).

---

bidireccional entre varias personas, esto es utilizado cuando se trata de foros, mensajería instantánea, videoconferencias.

A partir de lo anterior, podríamos inferir que en el contexto de pandemia y de intensificación en el uso de las redes sociales, los entornos virtuales operan como canales comunicacionales resignificados.

Una participación efectiva debería lograr establecer una gestión cooperativa y compartida más allá de la mera agregación o jerarquización de preferencias (en el sentido que reforzaría la facultad deliberativa en contraposición a una elección nominal). En ese sentido, buscar contribuir a la acción comunicativa, sin caer en riesgos, como podría ser la inercia representativa, que lleve a concebirse dentro de los límites de la mera aprobación o desaprobación, evitando la deliberación.

El concepto de ciudadanía digital deviene de la tesis de que las transformaciones tecnológicas están desempeñando un papel esencial en la configuración de un nuevo modelo de democracia. Si bien en su origen hacía referencia a la “habilidad para participar en la sociedad online” (Mossberger et al., 2008, *en* Rendueles, 2016, p.16), luego se planteaba que el ámbito digital transformaba las condiciones de ejercicio de la democracia. Es decir, la tecnología de la comunicación no se limitaría a enriquecer el bagaje político, sino que induciría un cambio sustancial en las formas de legitimación de la intervención política democrática.

Pero el concepto va más allá, Rendueles (2016) plantea la posibilidad de una experiencia política aumentada, como una alternativa vigorizante al proceso de desafección política. Señala que la ciudadanía digital sería:

“La expresión de un conjunto de transformaciones en las dinámicas de representación, participación y deliberación en las sociedades contemporáneas que, de alguna manera, guardan una conexión íntima con la arquitectura distribuida y colaborativa de Internet y los social media” (p.17).

Respecto a la interacción telemática, el uso de herramientas digitales que facilitan la relación y el diálogo, pueden contribuir a incrementar la participación en la medida que el entendimiento de los nuevos procesos personalice el trato al ciudadano, siendo el contexto y territorio conceptos claves en estos nuevos modos de ver e interpretar la realidad.

En estos términos, Estupiñán et al. (2016) ya se preguntaban por la participación digital en la construcción de la e-democracia y ciudadanía digital. En su investigación exploratoria<sup>12</sup> concluye que las brechas digitales impiden el ejercicio pleno de la ciudadanía digital y la participación ciudadana, donde el uso de la tecnología no es suficiente para asegurar la participación de un amplio espectro de la ciudadanía. Brecha digital que igualmente ha perdurado o se ha visibilizado más en tiempos de Covid-19 (Schroeder y Vilo, 2020; De Lucas, 2020).

No obstante, el uso de las redes digitales y la construcción de una ciudadanía digital, requieren competencias básicas para el normal desenvolvimiento en las democracias contemporáneas, puesto que, desde la perspectiva de la comunicación, ésta se hace:

“cada vez más sensorial, más dinámica y multidimensional, las tecnologías atraen, son más sencillas, económicas, portátiles e incrementan paradójicamente las exigencias de una ciudadanía más compleja y efímera” (Estupiñán et al., 2016, p.6)

Este imperativo comunicacional contemporáneo se nutre paradójicamente de las brechas digitales, pues la tecnocracia, como posicionamiento ideológico, y ante la progresiva expansión del uso de las redes digitales en el ámbito de la gestión pública, asume una función decisional, lo que podría poner en jaque al poder político.

En ese sentido, el fenómeno de la hipertextualidad tiene diversas implicancias. Desde la mediación tecnológica de las plataformas virtuales, el hipertexto conforma una nueva identidad y genera nuevas valoraciones sociales del sujeto y su entorno mediático. Desde la construcción de las narrativas en redes sociales, algunos autores (Pérez-Chirinos, 2012; Fuster-Gullén et al., 2019) apuntan a que la construcción de una identidad se ve influenciada por una especie de *agencia compartida* donde la representación personal y los recursos tecnológicos influyen en las prácticas sociales virtualizadas.

En nuestros casos de análisis, no buscamos establecer la existencia de una conciencia metacognitiva que haya sido propiciada por altos niveles de uso de redes sociales, sino más

---

<sup>12</sup> Estupiñán et al. (2016) realizaron un ejercicio exploratorio con metodología cualitativa, realizando dos grupos focales integrados por 7 personas cada uno –(1) con expertos en comunicación, participación ciudadana y comunicación digital y (2) jóvenes o posibles usuarios del portal- y un análisis de la descripción de la aplicación. Las preguntas se dividieron en 3 ejes: participación ciudadana, comunicación digital y ciudadanía digital.

bien tener mayor claridad respecto a eventuales sesgos que pudiesen producirse al momento de recoger información de manera telemática. Vale decir, en el proceso de interacción o de levantamiento de información vía digital no existiría la necesidad de inferir la capacidad o habilidades hipertextuales ni influirían en la calidad de la información.

Respecto a la mediatización tecnológica y las nuevas formas de sociabilidad, Moya y Vázquez (2010) abordan el concepto de Cibercultura como herramienta analítica para comprender las nuevas formas de producción del conocimiento y de sociabilidades que se producen en las redes sociales. El análisis de la mediación tecnológica en la vida social implica entender las tecnologías como “un entramado de social de creencias, conductas, acuerdos y desacuerdos, financiamientos, estrategias de mercado, marcos legales, etc.” (Márquez, 1998, p.52 *en* Moya y Vázquez, 2010, p.82).

Desde la perspectiva de diferentes líneas de pensamiento<sup>13</sup> que vinculan la cultura con la tecnología, la teoría del actor red (Latour, 2008) concibe la tecnología como un sistema de elementos heterogéneos donde las redes se forman según las interacciones que se generan entre los diferentes actores. Aquí es interesante la capacidad de agencia de los sujetos, es decir, cómo estos actores se van apropiando de las prácticas, usos o significados y conforman nuevos entramados.

Los fenómenos sociales de la era digital han afectado de cierta forma la percepción del tiempo y del espacio, en el sentido que produciría una reducción de las distancias espaciales y temporales, lo que según Margulis (2009, p.47, *en* Moya y Vázquez, 2010, p.88) produciría un dislocamiento de las identidades y los códigos anteriores, aunque desde la lógica del aceleracionismo podríamos afirmar que estas reducciones no implican un nuevo constructo ni un mejoramiento en el ritmo de vida.

Como consecuencia de la modernidad, la aceleración social refleja una contundente experiencia de cambio estructural que se ha visto reflejado en la sociedad contemporánea.

---

<sup>13</sup> Moya y Vázquez (2010) describen la tecnología desde la perspectiva del enfoque sociotécnico, teoría del actor-red, la construcción social de la tecnología, y desde el enfoque multidimensional: investigación / representación / comunicación. Para efectos de la presente investigación, se ha optado por enfocarse desde la perspectiva de la teoría del actor-red.

Rosa (2011) desarrolla el concepto de aceleración<sup>14</sup> discerniendo entre aceleración tecnológica, del cambio social y del ritmo de vida, aseverando que un gran número de fenómenos sociales se les puede aplicar este concepto correctamente.

Resulta paradójico cómo la aceleración del ritmo de vida y la aceleración tecnológica se relacionan, pues los avances tecnológicos de la modernidad siempre se han asociado con la disminución del tiempo que demora una acción (como puede ser el transporte y la comunicación) pero en la práctica, los cambios que traen las nuevas tecnologías en las correspondientes formas de vida, no hacen sino restar tiempo a las actividades cotidianas.

La explicación se halla en lo que se ha denominado “la pendiente resbaladiza”, que es descrito desde la producción capitalista de la siguiente manera:

“el capitalista no puede parar y descansar, detener la carrera y asegurar su posición, ya que, o bien sube o bien baja, no existe punto de equilibrio porque permanecer detenido es equivalente a quedarte atrás, como Marx y Weber señalaron. Asimismo, en una sociedad con tasas de cambio social aceleradas en todas las esferas de la vida, los individuos siempre sienten que están parados en una pendiente resbaladiza. (...) Por lo tanto, la gente se siente presionada a mantener el ritmo de la velocidad de cambio que experimenta en su mundo social y tecnológico para evitar la pérdida de opciones y conexiones (*Anschlußmöglichkeiten*) potencialmente valiosas” (Rosa 2011, p.14-15).

Es aquí donde cabe preguntarse dónde está la piedra angular de la democracia, pues su fragmentación radicaría en la falta de participación. Cuando Castells (2003, p.68) señalaba que los medios digitales confieren un espacio ilimitado de expresión de la sociedad civil, no tomaba en cuenta la exclusión digital generada por las actuales brechas. De todas formas, esta capacidad de expresión debería verse finalmente reflejada en mejorar la calidad de la

---

<sup>14</sup> Rosa (2011) define la aceleración tecnológica en relación con los procesos intencionales y dirigidos a un objetivo, como acelerar la comunicación o el procesamiento de datos, cuyos efectos en la realidad social parecen haber invertido la prioridad natural del espacio sobre el tiempo en la percepción humana, donde el espacio parece contraerse. La aceleración del cambio social, por su parte, corresponden a los fenómenos de aceleración de la sociedad misma, donde actitudes, valores, modas, lenguajes cambian a un ritmo cada vez mayor, aunque la medición empírica de estos cambios no pueda ser resuelta. Respecto a la aceleración del cambio de vida, se presenta como una paradoja a la aceleración tecnológica, pues ésta describe la disminución del tiempo necesario para llevar a cabo procesos, lo que debería conllevar un incremento del tiempo libre y de cierta forma frenar el ritmo de vida. Lo cierto es que, por el contrario, el tiempo se vuelve más escaso.

democracia, lo que debería ir de la mano de una mayor capacidad de gestión de las redes digitales y sus distintas dimensiones, ante el escenario que nos planteó la crisis sanitaria, eso entra en cuestión.

En cuanto a la realidad local, no debemos dejar de tener presente la baja capacidad por reducir la brecha digital en Chile y lenta inclusividad digital, donde se evidencian situaciones dramáticas en el mundo rural (SUBTEL, 2020; BID, 2020), existiendo muy malos índices de conectividad fuera de las capitales regionales y grandes ciudades, con baja presencia de operadores, alta presencia de operadores dominantes y baja penetración de redes en zonas aisladas.

La propia Política Nacional de Cultura 2017-2022 (p.95), al momento de identificar problemáticas y desafíos en su proceso de elaboración, da cuenta de la ausencia de una cultura digital sistemática, sin que el accionar público pueda dar respuesta a las desigualdades de acceso a los programas e iniciativas.

De igual forma esta política ya observa un incremento de brechas a nivel de artistas y gestores en la medida que no se sumen a los cambios tecnológicos. No obstante lo identificado por esta política, el problema no se reduce a temas de acceso, sino que además existe falta de autonomía en el uso de herramientas digitales o derechamente de alfabetización digital en un porcentaje amplio de la población.

En ese sentido, la pandemia y el confinamiento, y frente a la imposibilidad de asistir presencialmente a espacios de difusión de las culturas, las artes y el patrimonio, la sociedad ha debido adaptarse a los nuevos formatos digitales. Desde la institucionalidad cultural chilena se gestionó la creación de una Unidad de Cultura Digital<sup>15</sup> dependiente

---

<sup>15</sup> Unidad que contó con la asesoría externa de un equipo formado por representantes del ámbito cultural, académico e intelectual, del emprendimiento, la innovación y la educación, que contribuirá con su mirada y expertiz a la reflexión y creación de una Agenda de cultura digital, identificando oportunidades, brechas e inequidades en este ámbito. El equipo asesor estuvo integrado por Adriana Valdés, directora de la Academia Chilena de la Lengua; Ana María Raad, consejera nacional de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, directora y consejera en el Consejo Chile-EEUU para la Ciencia, Tecnología e Innovación; Mónica Retamal, directora ejecutiva de Kodea, fundación que potencia la generación de talentos para el mundo digital; Pedro Hepp, investigador y académico de la Universidad Católica de Valparaíso, con experiencia en uso de tecnologías de información y comunicación en escuelas en contextos vulnerables y rurales; Enrique Rivera, presidente de la Corporación Chilena de Video y director de la Bienal de Artes Mediales; Leonardo Prieto, fundador y presidente de Odd Industries, entidad dedicada a trabajar con data e inteligencia artificial con

directamente del gabinete de la Ministra de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, quien señaló en su oportunidad la necesidad de dar una respuesta coordinada de parte de la institución, asumiendo que:

“El avance de la tecnología digital en el contexto de confinamiento ha cambiado la manera en cómo la cultura, el arte y el patrimonio se crea, produce, circula, conserva y difunde. Por eso, uno de nuestros mayores desafíos como ministerio será fortalecer y fomentar un desarrollo sostenible del ecosistema cultural en un contexto de expansión de las tecnologías digitales<sup>16</sup>”

Con todo, el cambio forzoso de paradigma presencial a virtual por el COVID-19, ha propiciado la generación de nuevas redes de participación, donde la colaboración asistida ha buscado sortear las barreras de acceso, uso y competencias.

---

industrias poco digitalizadas; y Rodrigo Tapia, jefe de la División de Ciencia y Sociedad del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. Este equipo asesor participó de un total de cuatro sesiones hasta mayo de 2021.

<sup>16</sup> Web del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (04 de septiembre de 2020). Ministerio de las Culturas inicia trabajo con equipo asesor externo para elaborar una agenda de cultura digital. *Recuperado de:* <https://www.cultura.gob.cl/actualidad/ministerio-de-las-culturas-inicia-trabajo-con-equipo-asesor-externo-para-elaborar-una-agenda-de-cultura-digital/>

## **VI.- Marco Metodológico**

### **Enfoque de investigación**

El enfoque metodológico adoptado para la fase de campo de la presente investigación se basa en el levantamiento de información aplicando metodología cualitativa. Esta metodología tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno y apunta a un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad.

No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. Como señala Ruiz Olabúenaga:

“los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de insider, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistemática” (2012, p.17).

En la investigación cualitativa se puede hablar de comprensión en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible. La investigación cualitativa es inductiva y tiene una perspectiva holística, esto refiere a que considera el fenómeno como un todo (Krausse, 1995).

Este tipo de metodología hace énfasis en la validez de la investigación a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda la propia metodología, a su vez se pueden incorporar hallazgos que no habían sido previstos. Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde su propia perspectiva.

En este caso, se opta por el uso de entrevistas semiestructuradas pues interesa recopilar información de manera flexible y que permita profundizar en determinados aspectos. Si bien la entrevista semiestructurada permite una mayor flexibilidad, la estructurada tiene la particularidad de prever lagunas de información mediante guía estricta de la pauta, aunque en este caso habrá pauta regulada por preguntas abiertas y libres.

No obstante, se asume que de igual forma las valoraciones y motivaciones propias del entrevistado podrán ser de interés en la medida que su esquema de interpretación nos entregue información valiosa para efectos de establecer una conexión con elementos emergentes propios del hacer investigación, y particularmente en el área de la gestión cultural, cuya característica permeabilidad propende a un constante diálogo con las más diversas áreas del conocimiento.

### **Criterios de selección de casos**

Para la selección de los casos, se realizó una revisión a la base de datos del portal [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) , buscando recientes procesos de licitación pública para la ejecución de Planes Municipales de Cultura en el horizonte de 1 año y que hayan sido adjudicados o ejecutados durante la pandemia, procesos cuyas bases técnicas y administrativas estaban especialmente dirigida a trabajadores y trabajadoras vinculados al mundo de las culturas, las artes y el patrimonio; para asegurar una mayor cercanía con la temática y lograr una mejor aproximación en la aplicación de las entrevistas.

El criterio de selección buscó dar significatividad a la temática de participación ciudadana en el contexto de pandemia y la necesidad de clarificarlo mediante casos. Para la selección de estos casos, se consideraron criterios de representatividad territorial y que los procesos, fase o etapa de levantamiento de información, se hayan realizado principalmente en el contexto de la crisis sanitaria desatada por COVID-19, es decir desde la publicación del Decreto Supremo N°104, de 18 de marzo de 2020, que decreta el estado de excepción constitucional ante esta emergencia.

Se seleccionaron 4 entrevistados representativos de 4 comunas (tres consideradas como rurales y una urbana), una por cada macrozona del país, buscando lograr representatividad y diversidad de los territorios, propendiendo evidenciar de cierta forma las distintas realidades a nivel local.

Respecto al caso de la comuna urbana (MZC, ver cuadro 2), el equipo a cargo del proceso fue la propia dirección de cultura en conjunto con otros departamentos municipales (que colaboraron de manera interinstitucional), firmando el convenio de traspaso de recursos con

la respectiva Secretaría Regional Ministerial de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, pero asumiendo como propia la labor de levantar la información y elaborar el documento final.

### **Consideraciones éticas**

Con el fin de evitar riesgos asociados al proceso de levantamiento de información y asegurar su calidad, el marco ético sobre el cual se basa estrategia de aseguramiento y mitigación de riesgos para la consecución de los objetivos de la presente investigación se sustentó en los siguientes principios:

Las consideraciones éticas en la realización de una investigación social deben tener cabida durante todo el proceso investigativo. Para ello, se considera como básico el cumplimiento de ciertos criterios (Agar, 2004):

- **Valor social y científico:** La investigación debe tener un valor social o científico, aportando a producir mejoras en las condiciones de vida o el bienestar de la población o produciendo conocimiento que pueda abrir oportunidades de superación o solución a problemas, aunque no sea en forma inmediata.
- **Validez científica:** La investigación debe estar bien diseñada para generar resultados confiables y válidos. Para ello, la investigación debe considerar: “a) un método de investigación coherente con el problema y la necesidad social, con la selección de los sujetos, los instrumentos y las relaciones que establece el investigador con las personas; b) un marco teórico suficiente basado en fuentes documentales y de información; c) un lenguaje cuidadoso empleado para comunicar el informe; éste debe ser capaz de reflejar el proceso de la investigación y debe cultivar los valores científicos en su estilo y estructura; d) alto grado de correspondencia entre la realidad psicológica, cultural o social de los sujetos investigados con respecto al método empleado y los resultados.
- **Justa selección de los sujetos:** La investigación debe asegurar que los sujetos seleccionados sean escogidos por razones vinculadas a las preguntas de investigación científica.
- **Positiva relación riesgo/ beneficio:** La investigación debe lograr una relación positiva entre los posibles riesgos de la participación de las personas, y los beneficios potenciales que esta participación supone.
- **Evaluación independiente:** La investigación requiere la independencia de los investigadores, evitando el conflicto de intereses respecto a una temática, que pueda afectar tanto el diseño y realización de la información, como el análisis de esta y la adherencia a los requisitos éticos.
- **Consentimiento Informado:** Que asegure la participación voluntaria y consentida por parte de los individuos que participan en la investigación.

- Respeto por la autonomía y bienestar de los sujetos: Como requisito ético el respeto por los participantes debe considerar: la posibilidad de retiro de las personas participantes; el resguardo de la confidencialidad de la información; la información a los sujetos participantes respecto de nueva información producida en el curso de la investigación; la generación de un mecanismo para informarles respecto de los resultados de la investigación, y la vigilia constante para asegurar el bienestar del sujeto en todo momento.

Estos principios aquí esbozados guiaron todo el proceso de investigación. Hubo especial cuidado en utilizar un lenguaje claro y simple para evitar ejercer presión, aunque se subentendía que determinados conceptos asociados a planificación estratégica eran manejados por el entrevistado en su calidad de experto o principal involucrado.

Al momento de iniciar cada entrevista, y teniendo en consideración que se realizaron de manera telemática, se hizo lectura de un consentimiento informado para avalar la participación en la presente investigación, quedando registrado por audio su anuencia.

Este instrumento tiene relación con el proceso de entrega de información, por parte del investigador, al entrevistado para que éste pueda tomar una decisión responsable. Por ello, el concepto no se reduce a un simple aceptar o rechazar una participación en un estudio, sino se centra en el mismo proceso de llegar a un consentimiento. Se requiere del investigador, proporcionar una información adecuada para permitir al sujeto asumir una decisión con pleno conocimiento. Este proceso supone (y exige) que la presentación sea comprensible, junto con la decisión libre y sin coacción.

De esta manera, el visualizarlo como un proceso y no como acontecimiento aislado, pone de relevancia los derechos de los sujetos partícipes de la investigación. El respeto de este derecho garantizaría una buena calidad de investigación, siendo un imperativo ético imprescindible (UAH, 2019). De esta manera, el formulario de consentimiento informado, releva las necesidades del sujeto de investigación, su comprensión acabada en cuanto a la participación y la valoración de sus derechos.

Por otra parte, durante el proceso de análisis de la información se tendrán las siguientes consideraciones respecto al análisis: en términos prácticos, en la redacción del análisis de resultados se resguardará el anonimato de los casos y nombre de los entrevistados.

Si bien desde el ámbito de la investigación cualitativa, desde un tiempo se ha gestado un movimiento que busca que las publicaciones científicas sean reproducibles por otros investigadores, a fin de aumentar la confianza que se tiene en los resultados de la investigación, se ha optado por la anonimización, teniendo en consideración diversos factores, entre los que cuales podemos mencionar la contingencia, la acotada cantidad de casos y la sensibilidad de determinados datos u antecedentes respecto del quehacer propio de cada orgánica institucional.

El mencionado movimiento, conocido como investigación reproducible (IR), propone que los datos primarios y la codificación usada en los análisis de una investigación estén disponibles para que otros investigadores puedan verificar los resultados publicados y conducir análisis alternativos.

Muñoz (2018) aboga por este tipo de investigación, aduciendo que las ventajas asociadas aplican muy bien dentro del trabajo de los investigadores cualitativos, siendo las más importantes una mayor confianza en los resultados de la investigación, además de favorecer la formación de redes y la construcción de conocimiento de forma colaborativa.

Sin embargo, si bien la IR aplica bien cuando se maneja gran cantidad de información y ésta es codificada, como en este caso se ha optado por la anonimización, se omite la identificación individual del participante de la investigación. Se considera que el riesgo de no realizarla es alto cuando existe una cantidad pequeña de participantes o cuando ellos experimentan una condición poco frecuente que los hagan distinguibles del resto de los miembros de su comunidad (Muñoz, 2018, p.5).

A continuación, se presenta la nomenclatura que se utilizará para describir los casos de estudio anonimizados:

| Nomenclatura / caso | MZN   | MZC  | MZS  | MZSA  |
|---------------------|---|--|--|---|
| Definición          | Comuna perteneciente a la macrozona norte (Regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, | Comuna perteneciente a la macrozona centro (Valparaíso. Región metropolitana, O'Higgins) | Comuna perteneciente a la macrozona sur (Maule, Ñuble, Biobío, Araucanía | Comuna perteneciente a la macrozona sur austral (Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes) |

|  |                        |  |  |  |
|--|------------------------|--|--|--|
|  | Atacama y<br>Coquimbo) |  |  |  |
|--|------------------------|--|--|--|

**Cuadro 2:** nomenclatura a utilizar en la anonimización de los casos de estudio.

Cada caso representa a un o una informante que estuvo a cargo o fue el principal responsable del proceso de elaboración del Plan Municipal de Cultural de una comuna perteneciente a cada una de las cuatro macrozonas reconocidas para el territorio nacional.

Para una mejor comprensión de estos territorios, se optó por agrupar las regiones en cuatro grandes zonas (las denominadas macrozonas), en razón de sus factores hidrográficos, orográficos y climáticos, atributos que permiten cierta afinidad y coherencia, teniendo en consideración el actual contexto de crisis climática.

La definición de macrozona tuvo en consideración las subdivisiones existentes tanto de la Dirección General de Aguas como del Ministerio del Medio Ambiente, del Ministerio de Ciencias, Tecnología, Conocimiento e Innovación, con el fin de relevar aspectos distintivos o particulares de los territorios.

### **Técnica de recolección de datos**

De manera general, la entrevista puede definirse como una técnica de investigación social que comprende la interacción entre un investigador con un entrevistado, cara a cara, mediante una serie de preguntas que permiten obtener información que se expresa en respuestas verbales y no verbales del entrevistado.

El objetivo de las entrevistas es captar las representaciones e impresiones subjetivas, más o menos elaboradas de los participantes de un fenómeno, desde su misma perspectiva. Los diferentes modos y tipos de entrevista, más o menos estructurados y elaborados, pretenden indagar en las diferentes representaciones, en el pensamiento y en las actitudes, superando las verbalizaciones inmediatas y habituales, buscando los puntos críticos, las teorías implícitas, los planteamientos latentes, los procesos contradictorios en las propias creencias y esquemas mentales, así como en las relaciones entre el pensamiento y los modos de sentir y el pensamiento y los modos de actuar (Callejo, 2002).

Para esta investigación se utilizará la entrevista semiestructurada, que es flexible y dinámica. Esta es una técnica social basada en la comunicación presencial (cara a cara) entre el investigador/ entrevistador y el individuo entrevistado, entre los cuales se establece una relación de conocimiento dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable (Gaínza, 2006; en: Canales, 2006). A través de esta técnica se espera captar y acceder a la información verbal oral que exprese las maneras de ver, pensar y sentir de los propios entrevistados que participan de esta interacción regulada por preguntas abiertas y respuestas libres.

La entrevista se guía por medio de una pauta preestablecida de preguntas abiertas; sin embargo, su aplicación no es estricta, ya que, en el devenir de la conversación, el entrevistador deberá estar atento a profundizar en ciertos tópicos o elaborar contra preguntas a partir de las respuestas del entrevistado.

La entrevista estructurada, por el contrario, consiste en una pauta no flexible de preguntas que se les hace a todos los actores en términos idénticos para asegurar que los resultados sean comparables. El entrevistador sirve como un cuidadoso recolector de datos; su rol incluye el trabajo de lograr que los sujetos se relajen lo bastante como para responder por completo a la serie predefinida de preguntas (Taylor y Bodgam, 1987).

Prevista la emergencia sanitaria decretada en el país y sus consiguientes medidas restrictivas, todas las entrevistas se realizaron de manera virtual mediante la plataforma zoom y posteriormente fueron transcritas de manera íntegra. Sin necesidad de buscar comprender las prácticas sociales en línea, se optó por esta modalidad tanto por la contingencia como por factibilidad geográfica, pues cada caso correspondía a una macrozona del país (ver cuadro 2).

A cada entrevistada y entrevistado se le leyó una carta de consentimiento informado, la cual comunicó acerca de los propósitos de la presente investigación, garantizando la confidencialidad de la información entregada. El audio de las entrevistas fue grabado como respaldo. Para esta investigación se realizaron un total de 4 entrevistas semiestructuradas.

## Operacionalización

Para la elaboración del instrumento que permitió recolectar la información necesaria para la presente investigación, se utilizó la siguiente matriz de operacionalización:

| Dimensión              | Variables   | Preguntas  |
|------------------------|---|--|
| Caracterización        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Macrozona</li> <li>- Región</li> <li>- Comuna</li> </ul>   | <p>Para comenzar, le pido que por favor se presente, con su nombre, su cargo y la labor que desempeña</p> <p>¿En qué región y comuna estuvo encargado usted de llevar a cabo el proceso de elaboración del Plan Municipal de Cultura?</p> <p>¿Cuáles fueron sus responsabilidades en este proceso?</p> <p>¿Cuál es su experiencia en el ámbito cultural?</p> <p>¿Posee usted estudios o especializaciones en el área de la Gestión Cultural?</p>   |
| Orgánica institucional | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia previa de PMC</li> <li>- Existencia de unidad o depto. de cultura</li> <li>- Existencia de corporación cultural municipal</li> <li>- Organigrama y descripción de cargos</li> <li>- Formación y experiencia en ámbito cultural</li> </ul> | <p>¿La Municipalidad cuenta con una Unidad o Departamento de Cultura? ¿De qué forma se organiza el ámbito cultural en la comuna?</p> <p>¿La comuna cuenta con una Corporación Cultural Municipal o similar? ¿desde cuándo, aproximadamente?</p> <p>¿La comuna contaba con un Plan Municipal de Cultura con anterioridad?</p> <p>¿Cómo está compuesto el organigrama de la unidad, departamento o Corporación Cultural?</p> <p>Respecto del personal destinado tanto a la unidad, departamento o corporación, ¿cómo es el perfil de estos cargos?</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | ¿contaban ellos con formación o experiencia en el ámbito cultural?   |
| Lineamientos institucionales en el ámbito cultura | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades culturales desarrolladas en pandemia</li> <li>- Organización del equipo en contexto de emergencia sanitaria</li> <li>- Motivación para desarrollar PMC (general y en contexto de pandemia)</li> <li>- Misión y visión</li> <li>- Objetivos estratégicos</li> <li>- Vinculación con la institucionalidad cultural</li> <li>- Participación cultural en pandemia</li> <li>- Expectativas de PMC</li> <li>- Enfoque de género</li> <li>- Comunidad migrante</li> <li>- Accesibilidad universal</li> <li>- Minorías sexuales</li> <li>- Pueblos originarios</li> </ul> | <p>¿Cuáles son o fueron las principales actividades culturales llevadas a cabo en el contexto de pandemia por parte de la Municipalidad y el equipo encargado?</p> <p>¿Cómo se organizó el equipo cultural municipal en el contexto de la emergencia sanitaria? ¿cómo continuaron con sus labores?</p> <p>¿Cuál fue el principal interés o motivación por parte de la Municipalidad para elaborar un Plan Municipal de Cultura? ¿y por llevar a cabo el proceso en contexto de pandemia?</p> <p>¿Cuál es la misión y visión del PMC?</p> <p>¿Podría indicarme algunos de los principales objetivos estratégicos del PMC?</p> <p>¿Cómo evaluaría usted la vinculación que tiene o tuvo la Municipalidad con la gestión cultural y con el proceso de elaboración del PMC en particular?</p> <p>¿Cuáles fueron las expectativas del equipo cultural municipal respecto al PMC? ¿Considera usted que, una vez finalizado el proceso, se cumplieron?</p> <p>¿Cómo abordó la temática de enfoque de género, comunidad migrante, accesibilidad universal, minorías sexuales, pueblos originarios en la elaboración participativa del PMC?</p> |
| Metodologías                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha de inicio del proceso de elaboración PMC</li> <li>- Experiencia en procesos de elaboración de PMC</li> </ul>   | <p>¿Cuándo inició y terminó el proceso de elaboración del PMC?</p> <p>¿Cuál ha sido su experiencia previa en la elaboración de PMC's?</p>  |

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño metodológico</li> <li>- Vinculación con territorio</li> <li>- Instrumentos y dinámicas</li> <li>- Decisiones metodológicas y procesos de ajuste</li> <li>- Organización del equipo de trabajo</li> <li>- Vinculación institucional</li> </ul>                        | <p>¿Podría describir el diseño metodológico para el levantamiento de información en este caso en particular?</p> <p>¿Cómo consideró el aspecto de vinculación con el territorio?</p> <p>¿Qué decisiones metodológicas hubo respecto al contexto de pandemia?</p> <p>¿cuáles fueron los principales ajustes?</p> <p>¿cómo fue el proceso de consenso con la contraparte técnica de la Municipalidad y de la Seremía de las Culturas y las Artes?</p> <p>¿Cómo organizó y cómo estaba compuesto el equipo de trabajo? Favor indicar roles, profesiones y experiencia en gestión cultural.</p> <p>¿Cómo evalúa usted la labor de la Seremía de las Culturas y las Artes?</p> <p>¿Existieron por parte la institucionalidad directrices especiales para este proceso y en este contexto en particular?</p> <p>¿Cómo abordó la temática de enfoque de género, comunidad migrante, accesibilidad universal, minorías sexuales, pueblos originarios en la elaboración participativa del PMC?</p> |
| Participación ciudadana | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respuesta ciudadana a instancias o actividades participación (nivel de convocatoria)</li> <li>- Modos de participación en instancias y actividades</li> <li>- Motivaciones para la participación</li> <li>- Comparación con procesos participativos presenciales</li> </ul> | <p>¿Cómo fue en general la respuesta ciudadana a las convocatorias?</p> <p>¿Me podría describir en detalle las técnicas de recolección e instancias del proceso participativo aplicadas?</p> <p>¿Con qué frecuencia se realizaron?</p> <p>¿Cómo se difundieron?</p> <p>¿Cuáles fueron los principales medios tecnológicos a través de los cuales participó la ciudadanía?</p> <p>¿Cómo compara usted este proceso con aquellos realizados de manera presencial?</p>   |

|            |  |   |
|------------|--|---|
| Evaluación | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexión y evaluación del proceso</li> <li>- Evaluación del resultado</li> <li>- Aspectos facilitadores y obstaculizadores</li> <li>- Desafíos de la gestión cultural</li> <li>- Proyecciones y recomendaciones</li> </ul> | <p>¿Se cumplieron sus expectativas como gestor cultural? ¿Cómo evalúa el resultado del proceso? ¿Cómo evalúa el resultado del producto?</p> <p>¿Cuáles fueron los principales facilitadores del proceso?</p> <p>¿Cuáles fueron los principales obstaculizadores del proceso?</p> <p>¿Cuáles son los desafíos de la gestión cultural en pandemia y pospandemia?</p> <p>¿Cuáles son los desafíos de la participación ciudadana en pandemia y pospandemia?</p> <p>¿Cuáles considera que son las principales consecuencias de la intensificación de los procesos digitales para la gestión cultural? ¿Considera usted que podríamos hablar de una cultura digital? ¿en qué sentido?</p> <p>¿Cuáles son sus proyecciones respecto a la elaboración de PMC's en el futuro?</p> <p>¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas en un contexto tan particular como este?</p> <p>¿Cuáles son sus recomendaciones respecto de procesos llevados a cabo a distancia o de manera telemática en el ámbito cultural?</p> <p>¿Le gustaría agregar algo más?</p> |
|------------|--|---|

**Cuadro 3:** matriz de operacionalización

## **VII.- Análisis e interpretación de los resultados**

A continuación, y en función de las dimensiones y variables descrita en el cuadro 3, el análisis e interpretación de los datos se agrupan en: caracterización, orgánica institucional, lineamientos estratégicos en el ámbito cultural, metodologías para la elaboración estratégica en cultura, participación ciudadana en pandemia, facilitadores del proceso, obstaculizadores del proceso y proyecciones de la participación telemática y desafíos post-pandemia.

### **Caracterización**

La Radiografía de la Brecha Digital comunal en Chile (Subtel, 2020), primer estudio<sup>17</sup> que analiza el acceso a banda ancha fija en todo el territorio nacional, evidencia que en Chile existe una gran brecha en cuanto a conectividad a internet.

En efecto, en 23 comunas la situación del acceso a internet es considerado como crítica, con muy bajos niveles de conectividad, ubicándose la mayoría en zonas rurales. En nuestros casos de estudio, MZN presente una situación crítica, mientras que el resto de los casos se encuentran en alerta, principalmente por bajo número de operadores, bajos niveles de ingresos y bajo porcentaje de población urbana (exceptuando MZC, que es eminentemente urbano, pero que de todas formas se encuentra en alerta por presentar sólo un 5% de crecimiento y un 64% de hogares con banda ancha fija).

---

<sup>17</sup> La Radiografía de la Brecha Digital Comunal en Chile (2020) es un estudio a cargo de la Subsecretaría de Telecomunicaciones que analizó el acceso a banda ancha fija en todo el territorio nacional, permitiendo visualizar la brecha de acceso a internet. Su metodología de estudio dividió el territorio nacional en 6 áreas: Área Metropolitana del Gran Santiago, Gran Valparaíso, Gran Concepción, otras ciudades principales con población superior a 200 mil habitantes, otras ciudades con población sobre 50 mil habitantes, pueblos y zonas rurales. Concluyendo que el despliegue de internet fijo se concentra en las 3 primeras, esto teniendo en consideración que a junio de 2020 el 56,85% de los hogares del país cuenta con internet fijo residencial. Al sumar todas las comunas con más de 200 mil habitantes, equivalente al 6,8% del territorio nacional, concentran el 76% del total de hogares con internet fija en el país.

| Caso                                     | MZN                | MZC                  | MSC                   | MZSA              |
|--|--------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|
| Macrozona                                | Norte              | Centro               | Sur                   | Sur-austral       |
| Indicadores de aislamiento <sup>18</sup> | 36 CA / 25 SCA     | 5 CA / 19 SCA        | 23 CA / 244 / SCA     | 1 CA / 77 SCA     |
| Cantidad de habitantes                   | 203 CA / 1.525 SCA | 151 CA / 296.504 SCA | 1.184 CA / 42.085 SCA | 8 CA / 16.744 SCA |
| Porcentaje de ruralidad                  | 100% rural         | Mixta con 0.1% rural | Mixta, +95% rural     | Mixta +95% rural  |
| Índice conectividad <sup>19</sup>        | Situación crítica  | En alerta            | En alerta             | En alerta         |

**Cuadro 4:** descripción indicadores de aislamiento según cantidad de habitantes y condición. **CA=condición de aislamiento / SCA=sin condición de aislamiento**, porcentaje de ruralidad e índice de conectividad. A partir de datos de Subdere (2021) y Subtel (2020).

Con estos resultados sería posible ranquear las comunas estudiadas por su nivel relativo de vulnerabilidad tecnológica y digital y clasificarlas por nivel de riesgo (siguiendo la lógica del barómetro, a mayor exclusión, mayor riesgo). Se hace evidente el valor que tiene el acceso a la tecnología, a las herramientas y la información.

Existiría, entonces, un alto riesgo de exclusión social con la transformación tecnológica, haciéndose indispensable estudiar más en profundidad el fenómeno con el fin de construir políticas públicas de inclusión digital.

Por su parte, el Barómetro de la Brecha Digital Social (Subtel, 2021), es un estudio<sup>20</sup> que permite tener una mejor visión del panorama digital nacional, pues da a conocer los factores que inciden en la inclusión (y exclusión) digital de los ciudadanos. La principal

<sup>18</sup> Según el Estudio Actualización de Base Censal: identificación de localidades en condición de aislamiento, de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2021), la definición de aislamiento de una localidad, está determinada por la relación existente entre los componentes de aislamiento estructural (variables morfológicas, clima y división político administrativa) y el grado de integración, que se define como la capacidad que tienen las personas para acceder a las dinámicas y servicios sociales, económicos, políticos, y cívicos, entre otros.

<sup>19</sup> En base a cinco indicadores: acceso fijo, ingreso, competencia, redes de alta velocidad y crecimiento en los últimos seis meses, propuestos por Subtel en el estudio Radiografía de la Brecha Digital en Chile (2020).

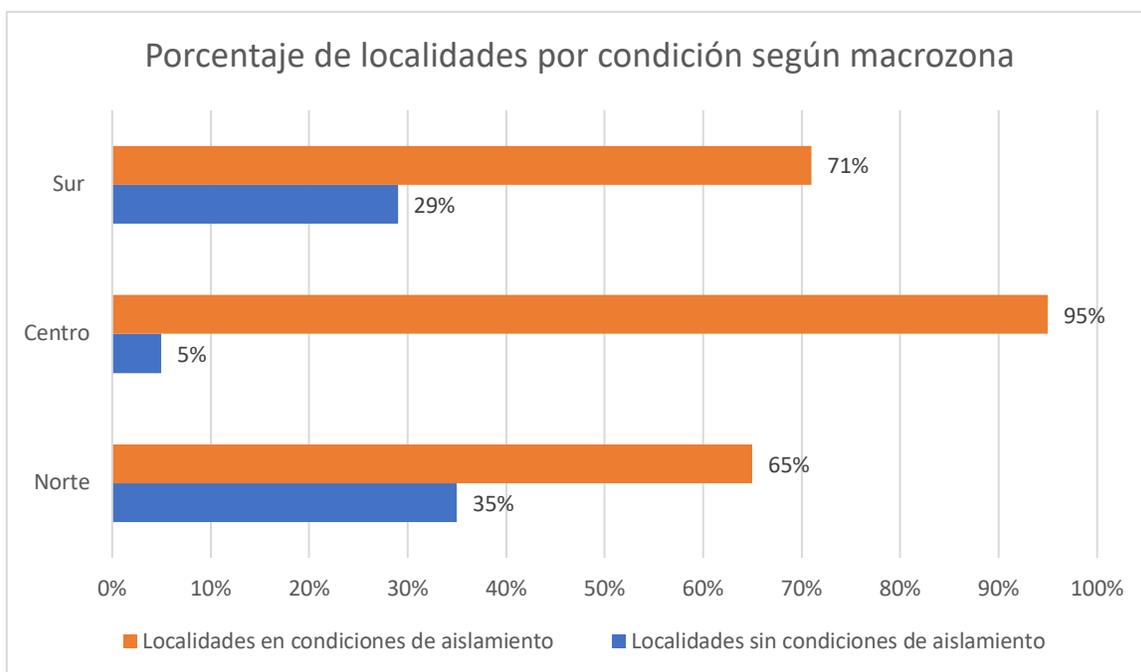
<sup>20</sup> El Barómetro de la Brecha Digital Social (2021) es un estudio exploratorio con cobertura nacional de la Subsecretaría de Telecomunicaciones tuvo como objetivo caracterizar 3 brechas: acceso, uso y de impacto/calidad de uso. El levantamiento se realizó mediante una encuesta digital enviada a 25.460 personas y respondida por 547 de manera íntegra y 967 parcialmente respondida. Un 76% fue respondida por mujeres y 24% por hombres, donde un 82% tenía entre 25 y 55 años. Respecto al nivel educativo, el 50% indicó tener formación básica y técnica profesional, mientras que un 39% declaró ser profesional. En cuanto al nivel de ingresos, el 62% de los encuestados indicó obtener rentas bajo los \$611.000 mensuales.

conclusión de este estudio indica que un 87,11% de los ciudadanos muestran un grado de valorización de la digitalización.

“El estudio demuestra que existe una correlación lineal entre menores niveles de ingresos y mayores grados de dificultad para el uso de todos los servicios analizados, sobre todo en el caso de personas con ingresos mensual por debajo del octavo decil per cápita o menor a los \$352.743 al mes versus el segmento de participantes en la encuesta que tienen un ingreso mensual sobre \$611.729”.

En términos de brechas de género, el mismo estudio asevera que la mayor brecha digital en el uso de los servicios digitales analizados son mujeres de menor formación y bajos ingresos.

Teniendo en consideración que 3 de los 4 casos de estudio corresponden a localidades rurales, interesa entonces analizar las condiciones de aislamiento. A nivel de país, se puede señalar que en Chile hay 3.896 localidades en condiciones de aislamiento de un total de 29.256, lo que equivale a que el 13% se encuentra bajo esa condición (Subdere, 2021, p.18). En términos de población, 147.711 habitantes se encuentran en estas condiciones, lo que equivale a decir que el 0.8% de la población a nivel nacional se encuentra en condición de aislamiento.



**Gráfico 3:** porcentaje de localidades por condición según macrozona. A partir de datos de Subdere (2021).

Respecto al porcentaje de ruralidad, por primera vez el Instituto Nacional de Estadísticas presentó las estimaciones y proyecciones de comunas 100% urbanas y 100% rurales<sup>21</sup>. De acuerdo a estos resultados MZN correspondería a una comuna 100% rural, MZC sería mixta con un 99,6% de población urbana, mientras que MZS y MZSA se ubican en regiones donde no hay comunas 100% rurales.

En cuanto a los cambios de población rural y urbana a nivel país, el año 2002 había un 13,7% de población rural (2.150.200 habitantes) y 86,3% urbana (13.541.501); en 2021 alcanza un 11,4% rural (2.247.649) y 88,6% urbana (17.430.714). Respecto a las propias proyecciones de la Unidad de Proyecciones de Población del Subdepartamento de Demografía del INE para 2035 se proyecta un 10,9% de población rural (2.306.146) y 89,1% urbana (18.831.623).

Contar con datos que permitan estimar y proyectar la población de la manera más desagregada posible, facilita la forma en cómo operará el Estado, pues al tener un foco

<sup>21</sup> Web del Instituto Nacional de Estadísticas (13 de septiembre de 2021). Conozca cuáles son las comunas 100% urbanas y 100% rurales del país. Recuperado de: <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2021/09/13/conozca-cu%C3%A1les-son-las-comunas-100-urbanas-y-100-rurales-del-pa%C3%ADs>

territorial más nítido, las políticas públicas planifican y distribuyen de mejor manera los recursos, sustentando a su vez la necesidad de que los esfuerzos estatales se gestionen a nivel local, apuntando hacia la descentralización.

El debate actual en torno al proceso constituyente repensará las bases institucionales sobre las cuales comprendemos el pacto territorial entre lo urbano, la ruralidad y el desarrollo, principalmente porque refiere un cambio de paradigma de lo rural (Bustos et al., 2021), lo que conlleva una serie de desafíos centrales asociados precisamente a la conectividad y mejorar las condiciones de vida y ambientales de los territorios.

### **Orgánica Institucional**

Analizar el marco institucional nos permite dar cuenta de los mecanismos a través de los cuales el gobierno local planifica su acción en un determinado territorio. Un buen sistema de planificación estratégica en el ámbito cultural debería estructurar su accionar teniendo como base una lógica de co-construcción participativa y promover una cultura de corresponsabilidad, con la idea de fortalecer los espacios de comunicación entre el gobierno local y la ciudadanía.

En la práctica, y en aras de lo que demanda actualmente la democracia cultural, la función de gobernar no debería residir exclusivamente en un ente institucional organizado de manera jerarquizada, sino en un conjunto de procesos en los cuales intervienen una serie de actores que no representen el accionar público, sino que a las organizaciones locales de la sociedad civil.

En términos de organización institucional, los gobiernos locales de nuestros casos de estudio muestran total diversidad respecto a cómo se aborda la gestión cultural. Es así que en términos de la existencia o no de una unidad de cultura o corporación cultural, el cuadro 5 nos ayuda a distinguir las diversas modalidades sobre las cuales se asienta la administración en materia cultural.

| Caso   | MZN  | MZC  | MZS   | MZSA  |
|--|--|--|---|---|
| Macrozona  | Norte  | Centro   | Sur   | Sur-austral   |
| Tipo de Proceso de PMC                                 | Elaboración                                      | Actualización  | Actualización   | Elaboración   |
| Corporación Cultural                                   | No   | No   | Sí (no asume rol de dirección)  | No  |
| Unidad encargada del ámbito cultural                   | Unidad de Turismo                                | Dirección de Desarrollo Cultural   | Unidad de Cultura   | Unidad de Cultura   |
| Recursos humanos cultura                               | Sin personal con dedicación exclusiva            | Equipo multidisciplinario que comparte funciones con otros departamentos o unidades  | Unipersonal   | Unipersonal   |
| Espacios culturales públicos dependiente Municipalidad | Gimnasio<br>Plaza Principal<br>Multiuso<br>Museo | Archivos (1)<br>Biblioteca (1)<br>Centro Cultural  | Gimnasio<br>Plaza Principal<br>Multiuso<br>Teatro<br>Casa de la Cultura | Gimnasio<br>Plaza Principal<br>Multiuso<br>Casa de la Cultura<br>Biblioteca |
| Espacios culturales privados u otra dependencia        | No registra                                      | Bibliotecas (8)<br>Carpas de Circo (2)<br>Centros Culturales (14)<br>Salas de cine (2)<br>Estudio grabación (1)<br>Galerías de arte (3)<br>Museos (6)<br>Teatros (6) | No registra   | No registra   |

**Cuadro 5:** descripción de la orgánica cultural institucional e infraestructura cultural declarada.

En uno de los casos, la gestión del área cultural recae sobre un funcionario que asume dos o más roles dentro de la orgánica institucional:

“La Municipalidad (...) no cuenta, en la actualidad, con una unidad de cultura, ni con un encargado de cultura. Quien era mi contraparte técnica en todo el proceso fue un periodista, (...), pero súper buena onda, quien colaboró un montón (...), pero él era el jefe de la Unidad de Turismo” (Responsable MZN).

Esto se corresponde en términos generales con la realidad de comunas que presentan alto nivel de aislamiento (ver cuadro 4) y una orgánica acotada, donde los ámbitos de cultura y turismo siguen asimilándose como conceptos interrelacionados.

Al respecto, desde los lineamientos institucionales, si comparamos la Política Cultural 2011-2016 (CNCA, 2011) y la Política Nacional de Cultura 2017-2022 (CNCA, 2017), se hace notable el cambio paradigmático en torno a la correcta puesta en valor del patrimonio en el uso turístico. Mientras la primera se plantea promover el patrimonio cultural tangible e intangible con fin turístico y la capacitación de los agentes culturales hacia el turismo patrimonial (pp.66-67), la segunda no hace referencia alguna al ámbito turístico, salvo para resaltar la necesidad de establecer mecanismos de coordinación entre los diferentes servicios involucrados (como el Servicio Nacional de Turismo).

En efecto, la propia Guía Metodológica sobre Turismo Cultural (SERNATUR, 2014), alude a las crecientes tendencias, por entonces, que buscaban diversificar la actividad turística a la par de una valoración de la pluralidad de las manifestaciones culturales humanas. Por supuesto que tales imaginarios se afianzaban en el concepto de turismo como un fenómeno propio de la modernidad y la cultura como una manifestación imperturbable.

A mayor abundamiento, Matthey (2015), enfatiza en el carácter transable con el cual es concebida la cultura en el desarrollo de la actividad turística, transformándola en una “gestión cultural impertinente” (p.32) e instrumentalizando la cultura local como objeto de venta y consumo.

El estudio sobre el estado de desarrollo de la gestión cultural municipal en Chile, refleja de igual forma la diversidad organizacional en torno a la gestión del área:

“De los 202 municipios estudiados, un 70,2% indico la existencia de una unidad exclusiva a cultura con una persona responsable del área, cifra que aumenta a un 93,1% si se consulta la existencia de una persona responsable, pero en una unidad municipal que comparte funciones, como, por ejemplo, turismo o deportes. Respecto a la estructura formal, el tipo de unidades que mayormente predomina son oficinas de Cultura, secciones, unidades o departamentos” (MINCAP, 2017, p.279).

Si bien el cuadro 5 especifica los espacios culturales con dependencia municipal, en algunos casos, como MZS, la dependencia desde una corporación cultural implica que éstas pueden administrar un bien que pertenece a la Municipalidad, pero ésta, a su vez, delega su administración en la figura de comodato.

Respecto de nuestros casos de estudio, en términos generales existen una serie de reparos respecto de la labor institucional en los distintos procesos. Podemos establecer dos grandes ápicos asociados, por una parte, la labor de la contraparte técnica durante el proceso y, por otra, los lineamientos definidos por la institucionalidad cultural para el diseño de los PMC, aspectos que serán analizados en la dimensión de facilitadores y obstaculizadores del proceso.

El efecto de la emergencia sanitaria tuvo repercusiones directas en todos los procesos, demandando una capacidad de respuesta efectiva por parte de las contrapartes institucionales (tanto desde la Municipalidad como desde la Seremía respectiva), en el entendido que existen una serie de facultades que son de su exclusiva responsabilidad y determinantes para la toma de decisiones en el cronograma de trabajo.

“(…) durante la pandemia, el primer semestre del 2020 tuvieron una participación igual relativamente activa, participaron activamente en las reuniones cada vez que los invitábamos, hartos comentarios, no tantas sugerencias ni nada, pero básicamente conversábamos y había un tejemanaje de lo que estábamos haciendo cada uno y hablábamos básicamente. Pero ya cuando empezamos a ejecutar el proyecto propiamente tal, con todo el tema de las mesas de trabajo y todo, hubo un silencio raro por parte de la Seremi, en donde básicamente no había ese feedback que teníamos al principio, en el primer semestre. Fue súper raro igual, porque no sé, teníamos una buena relación al principio del semestre

y después hubo un silencio, no me respondían los correos a tiempo, no iban a reuniones cada vez que lo solicitábamos. Al final dejamos de invitarlos. Pero al final, cuando finalizó todo este periodo participativo, aparecieron” (informante MZC).

“Ese fue el primer ajuste metodológico que realizamos, lo que implicaba también una extensión de convenio porque originalmente el convenio se acababa en agosto me parece y nosotros teníamos un plan y estaba estipulado también por las bases de la licitación que eran tres meses para desarrollar el proceso participativo, entonces ya con este ajuste y la incertidumbre por el contexto sanitario se iba a extender e íbamos a extenderlo hasta fines de octubre. Fue como el primer momento” (informante MZS).

Dado que la mayoría de los casos corresponden a comunas rurales, existen en algunos casos duplicidad de funciones (ver cuadro 5) y roles unipersonales sobre los cuales recae toda la responsabilidad de gestionar las actividades artísticas y culturales. A ello sumamos que la contingencia sanitaria implicó, a su vez, cambio de roles y ausentismos.

“(…) más bien los funcionarios que quedaron ahí salvando el barco con la pandemia. Si ya en la municipalidad son pocos funcionarios, cuando empezó la pandemia fue peor (...) y justo, como (...) es una comuna que está en la frontera con (...), comenzó también una crisis (...), entonces (...), que él es solo el periodista de la municipalidad quedó a cargo del PMC, (...), quedó a cargo de muchas funciones. Yo creo que eso es una gran debilidad al momento de trabajar con la municipalidad y sobre todo elaborar un Plan Municipal de Cultura. Y antes que se me olvidé: la Municipalidad de (...) no tiene COSOC” (informante MZN).

Los consejos comunales de organizaciones de la sociedad civil<sup>22</sup> (COSOC), tienen diversas facultades dentro de la administración comunal, tales como formular consultas al alcalde sobre materias respecto de las cuales éste debe pronunciarse, solicitar al alcalde, previa

---

<sup>22</sup> La ley 20.500 establece cuatro modalidades formales y específicas para fortalecer la participación de las personas en la gestión de los órganos públicos de país: acceso a la información relevante, consultas ciudadanas, cuentas públicas participativas y consejos de la sociedad civil. Respecto de esta última, cabe mencionar que, si bien esta ley plantea la conformación de consejos de la sociedad civil para todos los órganos de la administración del Estado, para el caso de esta investigación se hace referencia a los Consejos Comunales de Organizaciones de la Sociedad Civil, que funcionan bajo el alero de las municipalidades. Se exige que el número de integrantes de los COSOC no debe ser inferior al doble ni superior al triple del número de concejales de cada comuna. Considerando que el número de concejales varía entre 6 y 10 dependiendo del tamaño de la comuna, el tamaño de los COSOC varía entre 13 y 30 organizaciones representadas.

ratificación de los 2/3 de los concejales en ejercicio, la realización de un plebiscito comunal, entre otras facultades relacionadas con fiscalización de la labor del Concejo Municipal y la Alcaldía. Asimismo, deben informar a sus organizaciones, recibir consultar y opiniones.

Considerado que su implementación se ha establecido con gradualidad, a la fecha todas las comunas de casos de estudio cuentan con COSOC. Sin embargo, no se reportó su participación en los procesos. Las posibilidades de su incidencia en la toma de decisiones de gobiernos locales son bastante amplias y podrían facilitar e incentivar una participación activa de la ciudadanía. Sin embargo, existen una serie de carencias<sup>23</sup> que han imposibilitado el cumplimiento total de este mecanismo de participación.

### **Lineamientos estratégicos en el ámbito cultural**

La participación cultural es un eje que ha sido abordado de manera transversal en los casos de estudio, si bien no es un tema central ni enfoque de la presente investigación, sí importa abordarla desde los instrumentos de planificación, especialmente si en su elaboración han sido recogidos desde la propia ciudadanía.

“(…) uno de los elementos que apareció dentro de los objetivos estratégicos tiene totalmente que ver con la participación. Finalmente, el plan tenía, sus ejes y objetivos estratégicos. Los ejes eran: participación y acceso a la cultura, fomento a la cultura local, fortalecimiento a los espacios culturales, patrimonio e identidad. Los objetivos fueron en participación promover el acceso e inclusión de la ciudadanía a las artes y la cultura ampliando la participación de artistas, cultores, cultoras y organizaciones culturales en la programación cultural de la comuna, el fomento a la cultura local tenía por objetivo identificar y fortalecer el circuito artístico cultural local, poniendo en valor a los y las artistas, cultores, cultoras y organizaciones valorando el aporte que realizan a la comuna y ampliando sus oportunidades de circulación y

---

<sup>23</sup> El estudio ¿hay COSOC? Radiografía de los Consejos de la Sociedad Civil Municipales de Fundación Multitudes (2017) evidencia un bajo interés por parte de los municipios por cumplir la normativa, aduciendo como causas la ausencia de sanciones en caso de infracción, falta de especificidad de las atribuciones de los COSOC, la necesidad de capacitación a dirigentes vecinales en torno a su funcionamiento y la falta de presupuesto para su correcto funcionamiento.

difusión de su producción artístico cultural. Luego en el fortalecimiento de los espacios culturales el objetivo era fortalecer los diversos espacios culturales de la comuna y ampliar el acceso a la formación artística a toda la ciudadanía. Y, por último, en patrimonio e identidad fue identificar y poner en valor el patrimonio cultural y natural local, difundiendo su acervo a toda la ciudadanía. Esos fueron los objetivos” (informante MZSA).

En términos de lineamientos generales, las estrategias de cómo abordar la planificación, si bien tienen su fundamento en el diagnóstico, buscan representar a la comunidad y cómo ésta se ve reflejada a sí misma, y respecto de las necesidades presentes en el territorio.

“la misión y visión, lo que más se rescató era el resguardo y la protección del patrimonio material e inmaterial de la comuna de (...), porque lo que más repetían ellos es que se están perdiendo las costumbres y las tradiciones. Lo que más repiten los abuelos. Entonces ¿qué hacemos frente a un problema que es de la pérdida? Resguardar, resguardar, proteger, promover. Entonces los objetivos estratégicos tenían que ver con, primero era catastrar, porque muchos decían pero que tiene que ir hablar con él, con este otro, como que tenemos que hacer muchas entrevistas, mapear muchas cosas, pero nosotros no estamos haciendo una investigación sobre el patrimonio, nosotros estamos elaborando un documento municipal, donde se puede poner que la primera actividad, el primer proyecto sea hacer este catastro del patrimonio” (informante MZN).

Si bien el enfoque o perspectiva de género debiera estar resguardado desde la institucionalidad cultural, en la guía metodológica para la elaboración de PMC no existe referencia alguna (CNCA, 2009), por lo mismo, esta perspectiva es abordada en la medida que emerja desde las propias comunidades y según la relevancia que los propios individuos otorgan a las diversidades o la interculturalidad, desde donde suelen abordarse las temáticas de género cuando no forman parte de un acápite por sí mismo.

“(…) pero yo creo que no apareció así como un objetivo que trabajara específicamente el enfoque de género. En el caso de las comunidades migrantes tampoco, (...) no era una comuna que tenga una gran presencia de comunidad migrante, sí en cambio, fue súper fuerte el tema de interculturalidad y de hecho, el PMC tiene un enfoque intercultural, es decir, implica que todos los elementos de la cultura mapuche se vieron transversalmente. Entonces no tuvo una visión, por así decirlo, indigenista, donde tenemos un eje que

fuera de pueblos originarios, sino que los temas relacionados a la cultura mapuche son transversales a todo el PMC y ese fue el enfoque intercultural que tomó” (informante MZSA).

En la temática asociada a la integración de comunidades migrantes un caso (MZN) reportó bajo interés o poca apertura a relevar programas asociados o enfocados a ese grupo. En otros casos se reconoce como un fenómeno que debe ser abordado en el instrumento de planificación, pues se considera parte de la realidad presente. En este caso, la cercanía a sectores fronterizos podría tener cierta incidencia dado el actual contexto.

“De hecho, como que, yo creo, mi percepción, aunque se debiese investigar más, es gente de (...) como que rechaza mucho a los migrantes, entonces en la encuesta se le preguntó, había que poner del uno al siete las prioridades de los programas, entonces se priorizaron programas del territorio, o sea, proyectos territoriales, del patrimonio, la historia, la artesanía, distintas cosas y los migrantes nada, así como que era lo último de lo último. Entonces en el PMC de (...) o la gente de ahí no tiene mucha apertura a involucrar a la población migrante y su diversidad cultural” (informante MZN).

El siguiente cuadro presenta ejes, líneas programáticas u objetivos estratégicos, a partir de cada PMC de los casos de estudio. Los documentos finales de cada uno no tienen necesariamente la misma estructura ni distinguen entre líneas programáticas o estratégicas, ejes u objetivos, por lo que varían en sus alcances y extensión:

| Caso | Ejes, líneas u objetivos estratégicos   |
|------|---|
| MZN  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la institucionalidad cultural en la municipalidad:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conformar un grupo de profesionales de diversos organismos públicos para trabajar en la ejecución del Plan Municipal de Cultura.</li> <li>○ Elaborar un calendario de postulación de proyectos culturales concursables en conjunto con la mesa técnica de cultura.</li> <li>○ Elaborar junto a la mesa técnica una priorización de los proyectos del Plan Municipalidad de Cultura para su</li> </ul> </li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>ejecución mediante postulación a los fondos regionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección y manejo del patrimonio cultural indígena: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formar un centro cultural es consolidar un espacio de activación del arte, la cultura y el patrimonio local.</li> <li>○ Realizar una investigación histórica, antropológica y arqueológica para identificar, catastrar y describir el patrimonio cultural material e inmaterial de la comuna.</li> <li>○ Transmitir el conocimiento sobre la historia y el patrimonio a las nuevas generaciones.</li> <li>○ Crear un ciclo de talleres de diversas temáticas dedicado a los niños, niñas y jóvenes de la comuna.</li> <li>○ Rescatar y transmitir el conocimiento de los sikuri a jóvenes de la comuna que quieran aprender esta tradición</li> <li>○ Formación continua y permanente de la lengua y cultura aymara a jóvenes y adultos de la comuna.</li> <li>○ Rescate del conocimiento sobre la construcción de bandola y resguardar que sea transmitido a las nuevas generaciones.</li> <li>○ Actualizar los estudios que se han realizado en esta materia sobre los sitios de significancia cultural, implementando cartografías participativas para que puedan identificar de mejor manera el territorio simbólico y cultural.</li> <li>○ Identificar visualmente cada uno de los sitios de significancia cultural que fueron catastrados y que ahora requieren de una mantención del espacio físico y paisajístico.</li> <li>○ Realizar un diagnóstico actualizado de las condiciones del museo, identificando las principales dificultades para subsanar esta problemática.</li> </ul> </li> <br/> <li>• Programa de desarrollo artístico cultura de la comuna: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apoyar la realización de actividades relacionadas con la cultura y la tradición popular</li> <li>○ Apoyar la realización de actividades de difusión del patrimonio cultural indígena</li> <li>○ Gestionar el financiamiento FONDART para proyectos de creación y producción o sólo producción de obras de las artes circenses, danza, teatro, artes visuales, fotografía, nuevos medios, arquitectura, diseño y artesanía, que contribuyan al desarrollo del o los ámbitos disciplinarios en que se inscriben.</li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|

|     |  |
|-----|--|
|     |  |
| MZC | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar y fortalecer el desarrollo cultural de la comuna, mediante el reconocimiento de las prácticas culturales de los territorios, para la expresión soberana de las comunidades, en perspectiva de cultura como derecho fundamental: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Favorecer el desarrollo de las expresiones artísticas, culturales y comunitarias para el pleno despliegue de las identidades y culturas presentes.</li> <li>○ Expandir, ampliar y amplificar la influencia del ámbito cultural en la vida social, económica, turística y patrimonial.</li> <li>○ Hacer efectiva la participación ciudadana en el ámbito cultural, mediante la ejecución de acciones para la creación y recreación cultural, hasta la implementación de acciones para la co-gestión de políticas culturales comunales.</li> <li>○ Contribuir al despliegue y fortalecimiento profesional del ámbito artístico y creativo de la comuna, en todas sus dimensiones.</li> <li>○ Aportar herramientas técnicas y financiamiento para fortalecer la capacidad de gestión cultural de todo el territorio comunal.</li> <li>○ Posicionar a (...) en el concierto de ciudades a nivel nacional e internacional, con el fin de contribuir al desarrollo económico, turístico y patrimonial de las comunidades del territorio.</li> </ul> </li> <br/> <li>• Contribuir en el fortalecimiento cultural asociativo para propender al trabajo comunitario y en red con participación vinculante de la ciudadanía: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconocer prácticas comunitarias de los territorios desde su diversidad cultural y saberes propios.</li> <li>○ Apoyar la conformación de nuevas relaciones intersubjetivas desde la educación cultural.</li> <li>○ Propiciar la participación vinculante para la construcción de políticas públicas y municipales entorno a la cultura.</li> </ul> </li> <br/> <li>• Coordinar y propiciar el desarrollo de políticas, programas e instrumentos para el fomento y fortalecimiento de las diversas expresiones culturales y creativas del territorio, como modelo de desarrollo económico de la ciudad: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proponer acciones/instancias de formación para</li> </ul> </li> </ul> |

|     |  |
|-----|--|
|     | <p>fomentar el desarrollo de habilidades económicas en el sector cultural.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover acciones de asociatividad económica en el ámbito cultural y creativo.</li> <li>○ Cogestión con artistas y organizaciones locales para fomentar y facilitar el uso de espacios de creación y formación, exhibición y circuitos de distribución, para las diversas expresiones artísticas y culturales de la ciudad.</li> </ul>   |
| MZS | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identidad cultura, patrimonio cultural y memoria: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Generar estrategias de difusión, sensibilización, salvaguarda y educación de la comunidad respecto a las distintas dimensiones del patrimonio de la comuna.</li> <li>○ Poner en valor y visibilizar la historia, identidad y memoria de la comuna.</li> <li>○ Desarrollar espacios de diálogo y reflexión comunitaria, para promover la construcción continua de la identidad comunal, reforzando el tejido social de la comuna.</li> <li>○ Promover el resguardo y protección patrimonial mediante los distintos instrumentos de planificación local</li> </ul> </li> <li>● Formación, educación artística y cultural, y sensibilización ciudadana: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Potenciar la creatividad y aportar al desarrollo de las personas, mediante la generación de programación cultural diversa y de calidad, para los distintos segmentos de la población.</li> <li>○ Potenciar el desarrollo artístico de la comunidad, mediante la educación y mediación artística, en complemento con talleres creativos y de especialización en el ámbito artístico y cultural.</li> <li>○ Diseñar e implementar programas de formación participativa de públicos con foco en población escolar y en grupos que presentan barreras de acceso a la oferta artístico-cultural.</li> </ul> </li> <li>● Participación cultural: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover la utilización de espacios públicos e infraestructura comunitaria para fomentar la participación cultural en distintos sectores de la comuna.</li> <li>○ Fomentar la circulación de contenidos artísticos y culturales en los distintos sectores de la comuna.</li> </ul> </li> </ul> |

|      |  |
|------|--|
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diseñar e implementar estrategias de educación, fidelización, ampliación y diversificación de los públicos que acceden a las actividades culturales de la comuna.</li> <li>○ Diseñar e implementar estrategias de difusión, a través de diversos canales y soportes, de las actividades culturales del Municipio, y apoyar la difusión de otras iniciativas artístico-culturales locales.</li> <li>○ Fortalecer la infraestructura cultural de la comuna</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fomento de las artes y las culturas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apoyar a los creadores y agentes culturales locales, promoviendo y dando a conocer su trabajo y fomentando la asociatividad y trabajo colaborativo entre éstos.</li> </ul> </li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diversidad cultural, inclusión social y vinculación con la comunidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propiciar el encuentro con la comunidad, mediante una mayor vinculación con los territorios</li> <li>○ Incentivar la expresión y participación cultural de la población migrante y pueblos originarios de la comuna</li> </ul> </li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión cultural municipal: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actualizar la orgánica cultural municipal</li> <li>○ Potenciar la formación continua entre los equipos profesionales de cultura para el desarrollo de su labor.</li> <li>○ Realizar seguimiento y Monitoreo del Plan Municipal de Cultura</li> </ul> </li> </ul> |
| MZSA | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Participación y acceso a la cultura: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promover el acceso e inclusión de la ciudadanía a las artes, ampliando la participación de artistas, cultores, cultoras y organizaciones culturales en la programación cultural de la comuna.</li> </ul> </li> <li>● Fomento de la cultura local: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificar y fortalecer el circuito artístico-cultural local, poniendo en valor a los y las artistas, cultores, cultoras y organizaciones, valorando el aporte que realizan a la comuna y ampliando sus oportunidades de circulación y difusión de su producción artístico-cultural.</li> </ul> </li> <li>● Fortalecimiento de los espacios culturales:</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fortalecer los diversos espacios culturales de la comuna y ampliar el acceso a la formación artística a toda la ciudadanía.</li> <li>● Patrimonio e identidad <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificar y poner en valor el patrimonio cultural y natural local, difundiendo su acervo a toda la ciudadanía.</li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|

**Cuadro 6:** se presentan ejes, líneas programáticas u objetivos estratégicos, a partir de cada PMC. Los documentos finales de cada PMC no tienen necesariamente la misma estructura ni distinguen entre líneas programáticas o estratégicas, ejes u objetivos, por lo que varían en sus alcances y extensión.



**Dibujo 1:** nube de palabras<sup>24</sup> a partir de los ejes, objetivos y lineamientos estratégicos, ilustrando mayores recurrencias en los PMC de los 4 casos de estudio.

<sup>24</sup> Los conceptos contabilizados que tuvieron más de 3 menciones fueron los siguientes: Cultural (25), comuna (17), culturales (12), desarrollo (10), cultura (9), formación (6), participación (6), promover (6), ciudad (5), fomentar (5), fortalecer (5), identificar (5), patrimonio (5), ciudadanía (4), difusión (4), educación (4), espacios (4), fortalecimiento (4), local (4), públicos (4), territorio (4), acceso (3), acciones (3), apoyar (3), artes (3), artistas (3), artístico (3), artístico-cultural (3), comunidad (3), comunitarias (3), conocimiento (3), construcción (3), contribuir (3), creación (3), dimensiones (3), diseñar (3), diversas (3), diversos (3), económica (3), ejecución (3), estrategias (3), expresiones (3), implementar (3), jóvenes (3), locales (3), municipal (3), música (3), organizaciones (3), patrimonial (3), población (3), políticas (3), potenciar (3), producción (3), propiciar (3), proyectos (3), realizar (3), social (3), territorios (3).

El cuadro 6 y el dibujo 1 nos permiten ilustrar una serie de conceptos a partir de los ejes, objetivos y lineamientos estratégicos, dando cuenta de las distintas formas de articular la planificación y de concebir sus acciones, especialmente si tenemos en consideración el factor de la ruralidad, donde se hacen evidentes las diferencias en torno a recursos, tanto territoriales como humanos.

En términos generales los procesos dan cuenta de una falta de articulación entre los distintos estamentos municipales, que varían según la dependencia y capacidad de autonomía del área que se hace cargo del accionar en materia cultural, que en algunos casos es asumida por otra unidad (MZN), o que por su envergadura es asumida por equipos multidisciplinarios (MZC), aunque la realidad nacional habla más de la gestión unipersonal del ámbito (MZSA, MZS; Mincap, 2017; cuadro 5).

La orgánica institucional es fundamental para coordinar y aprovechar los esfuerzos asociados a la actividad y difusión de la programación. La comunicación interna y la articulación con el Plan de Desarrollo Comunal permiten que el Plan Municipal de Cultura trabaje en pos de logros estratégicos comunales, mancomunando esfuerzos en una misma visión.

En general, respecto a la generación de instancias de formación y mediación, lo que se busca es ampliar la oferta cultural de cada comuna para generar escalabilidad en los aprendizajes culturales y artísticos, especialmente cuando éstos se vinculan con la identidad y resguardo de elementos identitarios que la propia comunidad ha definido como tales (como en MZN).

Respecto al fortalecimiento y articulación de los actores culturales, se apunta a instancias que fortalezcan las confianzas y la retribución a la participación, en el sentido que la actualidad demanda mayor injerencia de la ciudadanía en el seguimiento y cumplimiento de los compromisos que se entablan con el gobierno local, que es la base y sentido de todo el proceso de planificar de forma participativa. De lo contrario, la desconfianza erosiona la relación entre ciudadanía y la institucionalidad.

En términos de infraestructura, existen diferencias diametrales entre los casos rurales y el caso urbano, lo que genera que aspectos como accesibilidad universal no son prioritarios en

los primeros, como sí lo puede ser en el segundo. Es decir, mientras hay una demanda creciente por dotar de infraestructura y espacios públicos, hay igualmente una demanda por otorgar mayor factibilidad técnica a las iniciativas culturales que se adecue a la ya existente.

La demanda por descentralizar las iniciativas en el ámbito cultural es igualmente relevante tanto el contexto urbano como rural, pero con distintos matices. Es decir, en el ámbito rural la amplia dispersión poblacional genera la exclusión de determinados sectores, mientras que en el ámbito urbano la vulnerabilidad social es la que genera la exclusión. Por lo mismo, las estrategias apuntan a generar mayor acceso a la vida cultural, confluyendo en todos los casos una lógica de integración desde sus diferentes realidades.

Lo que respecta a la promoción del patrimonio cultural material e inmaterial (no existen referencias al patrimonio natural, pero sí al patrimonio indígena y a la memoria) y la puesta en valor, son amplias y diversas las iniciativas que, en general, dan cuenta de la necesidad e importancia de generar estrategias de sensibilización y educación hacia la comunidad respecto a su patrimonio, fortaleciéndolo y visibilizándolo.

No figura en todos los casos (MZS da cuenta de ello), pero se hace patente la necesidad de ampliar las herramientas metodológicas con las que cuentan los equipos municipales o encargado(a) municipal de cultura, requiriéndose estrategias de profesionalización en el ámbito de la Gestión Cultural, de tal manera que puedan transferir nuevos conocimientos a la comunidad.

Cada plan requiere fortalecer sus estrategias de financiamiento. Dentro de los mecanismos para generar recursos, la concursabilidad sigue estando presente, aunque en función de anteriormente mencionado, se hace necesario generar autonomía, lo cual va aparejado de una capacitación constante en formulación y postulación de proyectos, contribuyendo a la obtención de nuevas formas de financiamiento.

Si bien las municipalidades, al firmar el convenio con la Secretaría Regional de las Culturas, las Artes y el Patrimonio respectivas (que implica traspaso de recurso para la elaboración del PMC, mas no para actividades asociadas a su ejecución), se comprometen a destinar el 2% del presupuesto municipal a cultura, las distintas y dispares realidades, junto

con la necesidad de contar con infraestructura adecuada para la gestión de las actividades culturales, hacen que se haga necesario generar mayores competencias en la captación de recursos y financiamiento, tanto de estamentos públicos como privados, como pueden ser los Gobiernos Regionales o la empresa privada mediante la ley de donaciones culturales.

Se reconoce mayormente que la labor del área de cultura municipal, en sus diferentes orgánicas, se ha fortalecido en el último tiempo, o al menos ha tenido mayor visibilidad para la comunidad, valorándose el interés que tienen el gobierno local por hacerse cargo de las problemáticas y falencias asociadas, estimándose necesario dar continuidad y sostenibilidad al PMC.

### **Metodologías para la elaboración de planificación estratégica en cultura**

Respecto a la metodología propuesta desde la institucionalidad cultural, es decir, la guía metodológica para el desarrollo de planes municipales de cultura (CNCA, 2009), todos los informantes afirman conocer dicha metodología y en dos casos (MZC y MZSA) existen divergencias diametrales en torno a cómo abordar la planificación estratégica y ámbitos como la diversidad, manifestando de manera crítica discrepancias con la guía (como la caracterización de industrias culturales, independiente del contexto, las metodologías de planificación participativa, o la falta de enfoque de derechos):

“en ese momento estábamos revisando las metodologías que plantea el ministerio a través de su guía metodológica para hacer planes municipales de cultura y, como te comentaba (...), estábamos viendo unas contradicciones entre lo que queríamos nosotros realizar versus lo que ponía en el papel la guía metodológica. Un punto clave fue el que menciona (...), de que mirábamos el cómo estaba distribuida la, por así decirlo, el ámbito cultural y una de las recomendaciones que otorgaba la guía era de que hubieran, caracterizar la comuna en torno a industrias culturales, por ejemplo, minorías en general también, que agrupaba a un montón, por ejemplo, género, diversidad sexuales, étnicas (...) como que agrupaba todo dentro de ese término, el cual iba completamente en oposición a lo que nosotros queríamos realizar. Y claro, ahí fue ese momento donde dijimos tenemos que

hacer algo distinto, tenemos que divergir un tanto de la guía metodológica” (informante MZC).

Desde la lógica de la elaboración participativa, se cuestiona de igual forma el abordaje desde una planificación estratégica, en el sentido que ésta no se condice con lo que demanda la ciudadanía en la actualidad, precisamente por no romper con la verticalidad.

“nosotros no utilizamos la metodología de planificación estratégica para elaborar los PMC, o sea, utilizamos algunos elementos de la planificación estratégica, pero sólo en la etapa final, nosotros utilizamos otra metodología, que se llama metodología de planificación participativa y gestión asociada. Entonces, todos los procesos de elaboración del PMC, en este caso del PMC de (...), fue regido por esa metodología. Y esa metodología tiene sus propias lógicas, sus propias herramientas para trabajar. La verdad es que es metodología se centra en un concepto de la participación por un lado y por otro lado es una metodología que fue creada para trabajar para la cogestión, primero fue creada para la planificación y la gestión entre el estado y la sociedad. Por lo tanto, tiene una estructura que está pensada para ese trabajo” (informante MZSA).

No obstante, y en el entendido que la guía metodológica era la referencia formal al momento de planificar el trabajo de levantamiento de información, en un caso se asumió sin mayores reparos. Se asume que, independiente de las propuestas metodológicas que pueda tener cada encargado de los procesos, la visión de la institucionalidad cultural tiene de igual forma asidero al tratarse de la publicación más actualizada (data del año 2009) y única en la materia.

“Sí, nosotros seguimos la metodología de la guía metodológica. Y además después leyendo la guía metodológica me di cuenta que era la planificación estratégica participativa, lo que estaba viendo en el diplomado. Consideré que esa era la metodología adecuada (...) Entonces en el primer seminario lo planteamos, se aprobó la misión y visión. El segundo seminario era de objetivos estratégicos, después, el tercer seminario de programas, siguiendo un poco lo que está establecido en la planificación estratégica participativa y lo que te plantea la guía metodológica de los PMC, la que es del 2009” (informante MZN).

Con el avance de la pandemia, además de las consiguientes reformulaciones de la metodología de las actividades, importaba también la visión institucional respecto a cómo avanzar en su propia metodología. Por esto, se hizo relevante la capacidad de consensuar

con la contraparte técnica los cambios metodológicos necesarios, de manera de dar celeridad a los procesos sin afectar mayormente la calidad y pertinencia de la información recabada. Esto concernía tanto a la contraparte técnica de la municipalidad, como desde la respectiva Seremía.

“Entonces comenzamos a planificar y a desarrollar todas las actividades para empezar con lo que tuviésemos del diagnóstico, revisión de información secundaria, datos anexos, datos que tuviera la comuna y hacer primeros unos encuentros y reuniones en línea, tanto con los encargados de los espacios (...), la mesa técnica y probar cómo se desarrollan encuentros participativos a distancia, porque también metodológicamente era una decisión que debíamos tomar”. (informante MZS).

“(…)puede que desde ahí hayan tenido cierta, no sé si seguridad, pero un poco más de confianza que íbamos a realizar lo mejor posible, íbamos a tener ciertos cuidados metodológicos, pero ese era el tema que a ellos más les preocupaba, que para ellos las instancias participativas eran súper centrales, relevantes y por eso en ese primer momento se dio la conversación, fue 'hagamos un par de encuentros durante el primer semestre y luego el segundo semestre' (cuando en ese entonces se esperaba que en septiembre se iban a retomar las condiciones normales y que íbamos a poder hacer encuentros presenciales en los territorios). Entonces dado el interés por lograr esa participación efectiva y local en los territorios, en un primer momento se decidió así, se pensó que en el segundo semestre íbamos a retomar, íbamos a poder hacer instancias presenciales en cada uno de los lugares, pero, sin embargo, empezamos a avanzar, a trabajar en la recopilación de datos para el diagnóstico, hicimos los primeros encuentros, que fueron durante el mes de mayo y resultaron súper bien” (informante MZS).

### **Participación Ciudadana en pandemia**

En lo atinente a la pandemia y sus efectos, las metodologías y cronograma de trabajo tuvieron que adaptarse a la contingencia. Teniendo en consideración los plazos de ejecución establecidos por contrato en todos los casos de estudio, hubo que reconsiderar los mecanismos de participación ciudadana, pues el principal riesgo instalado fue una eventual

baja asistencia a las actividades, lo que inevitablemente afectaría la validez del proceso y porque esta fase se instala al comienzo, formando parte del diagnóstico y sobre el cual se sostienen las siguientes etapas.

El caso MZN, el único considerado 100% rural, presentó una serie de inconvenientes, asociados tanto a la alta dispersión poblacional como la coordinación con la municipalidad, para cumplir sus metas, especialmente en términos de concretar las actividades participativas de manera presencial, lo cual se dificultó aún más al decretarse la emergencia sanitaria.

“...pero realmente no se logró lo que se debía lograr, la idea era estar allá, hablar con los viejos, sacar entrevistas, hacer talleres, hacer cartografías participativas, pero nada de eso se pudo. Y cuando, por fin, se coordinó con la municipalidad realizar talleres en (...), (...), (...) fue justo cuando ya se decretó no más actividades participativas en el territorio. Y como los viejos que viven ahí son todos viejitos, así como de 80, muy viejitos, eran grupo de riego entonces ni siquiera podía juntar diez y las actividades que se lograron hacer, como que (...) logró ir a algunos lugares y juntar a algunos abuelos, ni siquiera la podíamos mencionar como actividades participativas, porque era justo cuando ya se había decretado la crisis sanitaria” (informante MZN).

Con la declaración<sup>25</sup> de estado de excepción constitucional de catástrofe, por calamidad pública en todo el territorio nacional, y siendo el distanciamiento físico la norma general, hubo un traslape de la presencialidad a la virtualidad, generándose una rápida y forzosa adaptabilidad a los medios telemáticos, algo que tuvo diversos efectos en los casos de estudio.

“La encargada de la Seremi comentaba que al menos éramos la primera comuna que estaba iniciando este proceso en contexto de pandemia, entonces a ellos también les interesaba ir viendo cómo se iba dando, si funcionaba o no, porque íbamos a ser como el ejemplo para la región para ver si era factible o no que después se sumaran más comunas en esta línea que eran comunas que ya

---

<sup>25</sup> Decreto Supremo N°104, de 18 de marzo de 2020, prorrogado mediante los decretos supremos N°s 269, 400 y 646, por plazos de vigencia de 90 días cada uno, con vigencia a contar del vencimiento del período previsto en el decreto inmediatamente precedente y hasta el 30 de junio de 2021, mediante el decreto supremo N°72 de 2021.

tenían adjudicados los fondos e iban a tener que empezar a ejecutar sus proyectos durante el 2020” (informante MZS).

“En marzo yo pregunté: ¿qué hacemos con el PMC? ¿Llegamos hasta acá? ¿Qué hacemos? No tenían idea. De verdad yo me imaginaba todos los servicios públicos corriendo en círculos. Entonces yo dije: ya, no los voy a molestar y mandé un par de correos. No me respondían. Hasta junio fue que se decide hacer un cambio metodológico por un tema de las bases de las licitaciones” (informante MZN).

“Íbamos con mucha decisión desde enero, en enero veíamos las noticias y sabíamos que había un bicho por allá en Wuhan, en febrero sabíamos que se venía, pero ya estábamos trabajando en el PMC y en marzo/abril había cuenta de esta notable pérdida de fuerza del sector artístico cultural en términos de supervivencia. Hicimos este catastro y todo como parte de una cosa irreversible, que era sacar adelante el PMC. Entonces contábamos con unos recursos que había puesto Red Cultura, recursos bien acotados, estamos hablando de cuatro millones, que estaban considerados para hacer las mesas de trabajo, para tener el cafecito, el coffee de las instancias de esas mesas y finalmente les propusimos gastarnos esa plata en el levantamiento de una web que iba a contener toda la información sistematizada. Ahí (...) ideó la metodología, la idea también, mirando lo que pasa en otras unidades, en turismo que está desarrollando algo muy parecido y se termina de consolidar después con una mesa técnica que se constituye para ese efecto y nos lanzamos. Hubo desafíos como cómo incorporar a las personas mayores, cómo hacer que aparezcan la voz de los niños en este proceso, de las niñas (...), cosas que no están cabalmente resueltas en este plan y que, de hecho, instalan un desafío” (informante MZC).

“Nosotros, creo que nos adjudicamos a fines de febrero la licitación para desarrollar el plan municipal de cultura y luego, por todos los temas administrativos de las resoluciones y etc., creo que ya empezamos a sostener las primeras reuniones a finales de marzo o principios de abril, no recuerdo muy bien. Pero claro, cuando estaba iniciando toda la contingencia nacional sanitaria tuvimos la primera reunión de coordinación donde participaron el encargado municipal de cultura, de la corporación cultural (que es nuestra contraparte), por otra parte, el administrador municipal y la Seremi de cultura” (informante MZS).

La coordinación con las contrapartes técnicas de las Secretarías Regionales de las Culturas, las Artes y el Patrimonio presentes en cada región, permitió generar planes de contingencia

y abrir las posibilidades a nuevos usos y modos de tecnologías para levantar información. De todas formas, se constata que tales cambios no fueron inmediatos y requirieron modificaciones contractuales, con el fin de adaptar metodologías sin alterar los objetivos de manera substantiva.

“Antes, había una cosa que me gustaría señalar de que el convenio de Red Cultura se firmó en septiembre del 2019 y justó después llegó el estallido social y ahí hubo un aplazamiento que se tuvo que realizar, después llegó enero, en donde tuvimos que justificar el por qué no se realizó nada durante el estallido social, simplemente estaba el estallido social, no se podía hacer nada. Después se tuvo que realizar otro aplazamiento a Red Cultura, justamente porque después vino todo este tema de la pandemia y después tuvo que realizarse otro más para cambiar la metodología” (informante MZC).

“(…)ya para esa fecha, si bien todavía no estaban establecidas las medidas de confinamiento tal como después sucedieron, sí estaba el llamado a la prevención, ya no habían clases en los establecimientos educativos, entonces estaba todo el clima de que no se iba a poder viajar a realizar reuniones, probablemente tampoco se iban a poder realizar reuniones presenciales tan prontamente, entonces en esa primera reunión se hicieron ciertos ajustes metodológicos que era necesario dejar también en actas y por eso estaba el administrador municipal, porque ellos ven toda la parte administrativa para la rendición, que implica el traspaso de fondo desde la Seremi” (informante MZS).

En algunos casos (como MZSA), el cronograma de trabajo se encontraba más avanzado y la consecución del trabajo de levantamiento de información de manera participativa se realizó de manera complementaria entre presenciales y no presenciales.

“De todas maneras, yo creo que hubo muy buena participación de personas mayores, lo cual, además, habla muy bien de que las mismas tienen la capacidad adaptarse a este contexto de digitalización extrema. Y en materia de niñez, infancia, adolescencia también se dieron conversaciones muy interesantes desde la mesa de diversidades, que también nos aperturan a lo que puede ser el trabajo en ese ámbito. La participación de cerca de 250 personas en esa última fase de trabajo, porque para atrás tuvimos la participación de harta más gente, logramos, creo yo, muy buen resultado, que tal vez es muy parecido a que si lo hubiéramos hecho presencial, tal vez hubieran llegado las mismas 250 personas, quizás un poco más, pero en términos de diversidad de

voces creo que estuvo muy bien representada esa realidad” (informante MZC).

“Entonces, en esa primera instancia de ajustes metodológicos, lo que se acordó fue que entonces el proceso iba a iniciar de forma online, realizando algunos encuentros participativos y que íbamos a avanzar en paralelo en la realización del diagnóstico, revisión de fuentes secundarias, de todos los antecedentes que pudiéramos obtener por otras vías y continuar durante el segundo semestre, estimábamos en septiembre, octubre con la mitad o los encuentros que faltaran, que pensábamos que iba a ser el grueso del trabajo de diagnóstico durante el segundo semestre para hacerlo de forma presencial” (informante MZS).

A este respecto, de manera paradójicamente innovadora, y demostrando alta adaptabilidad a la contingencia, en el caso de MZSA y MZS, se recurrió a las radios comunitarias. En este caso se demostró que, frente a la alta brecha digital presente en la zona, la radiodifusión mantiene una fuerte raigambre en el territorio. En este caso, fue determinante para la consecución de los objetivos del proceso, permitiendo generar la información necesaria y mantener la vinculación comunitaria.

“...a partir de mirar las propias dinámicas del territorio, igual la verdad es que hay dos cosas ahí que fueron importantes. Una tenía que ver con que ya se había realizado una parte presencial, entonces ya estaban las confianzas establecidas. Eso fue súper importante porque la mesa técnica fue un co ejecutor del proceso, por un lado eso. Por otro lado, ya conocíamos las dinámicas territoriales y además se dieron varios factores también, por ejemplo, el tema de que era una comuna que tenía hartos índices de ruralidad, también pensar que un sistema como el zoom por ejemplo, no funcionaría en una comuna donde gran parte de la población vive en lugares que son más alejados. Entonces ahí surgió en el equipo de (...) la idea de hacer un cabildo por medio de la radio y luego esta idea se llevó a la mesa técnica y la mesa técnica se entusiasmó, le gustó la idea y la verdad que fue todo una co ejecución entre el equipo de (...) y la mesa técnica” (informante MZSA).

“la radio retransmitía en vivo el conversatorio a través de su señal y luego también lo dejaba alojado en su plataforma de Facebook, que es donde van subiendo los capítulos y por ahí la gente podía ir dejando algún comentario que también (...) fuimos incorporando al proceso, pero no se dio esta posibilidad de transmisión en vivo y de estar respondiendo, principalmente porque en el fondo la radio nos prestó, nos facilitó su señal en momentos en que ellos transmitían,

entonces nos pudimos acoplar a esa programación” (informante MZS).

“(…) sabemos que hubo gente que nos escuchó, de hecho en un encuentro que hicimos estábamos transmitiendo y se sumó un concejal y nos dijo 'los escuché por la radio, les pedí el zoom, me quise unir' y se sumó a la reunión porque escuchó que estaba saliendo en vivo por la radio” (informante MZS).

En efecto, el más reciente sondeo realizado por el Consejo Nacional de Televisión<sup>26</sup>, como veíamos con anterioridad, arroja que el medio más confiable sigue siendo la radio, con un 69% de las preferencias, donde sólo un 23% señala creer lo que transmite la televisión abierta. Estos datos refuerzan la idea que persiste una brecha digital pero la radio no ha sido desplazada por las redes sociales, sino que se complementan y han conformado una nueva radio multimedia.

Por lo demás, a la par con el crecimiento de las redes sociales entre las principales fuentes de información, la radio también ha experimentado un crecimiento, marcando en el mismo sondeo un 46% de las preferencias (el año 2017 sólo el 29% de los encuestados declaraba informarse por ese medio).

Asimismo, el Estudio de Caracterización de Medios de Comunicación Regionales, Locales y Comunitario de Chile (MINCAP, 2020b), señala que un 28,4% de quienes participaron del estudio como emisores, se identifica como radio comunitaria, mientras que el 59,5% se declarada como comercial. En la misma línea, respecto del tipo de propietario un 20,2% tiene dependencia de una organización social y un 50,7% como empresa.

No obstante lo anterior, un 84,7% señala que el tipo de transmisión de sus medios es independiente y tan sólo un 2,1% se identifica como radio repetidora. Sin duda, el dato más relevante a destacar es que el 92,3% de las radios encuestadas reportaron transmitir por Internet, dando cuenta de un proceso de transición hacia una concepción más amplia de la radio como un medio de comunicación multimedia

---

<sup>26</sup> Web del Consejo Nacional de Televisión (16 de noviembre de 2021). X Encuesta Nacional de Televisión. Principales Resultados. Recuperado de: <https://www.cntv.cl/2021/11/16/x-encuesta-nacional-de-television-2021-la-tv-abierta-es-el-principal-medio-de-informacion-en-chile/>

En términos de canales de difusión, las radios reportan el uso de amplios medios digitales para transmitir contenidos, tales como Facebook (92,9%), página web (61,7%), Twitter (42,6%), Youtube, streaming, Vimeo (36,4%), Instagram (30,0%), Spotify (6,1%).

Entonces, el impacto de los medios digitales efectivamente ha propiciado el incremento de radios independientes y no independientes, influyendo notablemente en el aumento de los niveles de confianza de la ciudadanía, lo que se vio reflejado en los casos de estudio MZC y MZSA, donde especialmente en este último, la radio logró generar nuevas instancias de participación e involucramiento con la ciudadanía, tanto desde su forma análoga como digital.

Ahora, si bien no es posible asociar el auge de la radio multimedia a una eventual disminución de la brecha digital, el hecho que se difunda por diversos canales permite de igual forma posicionar este medio como uno de los más convocantes, aumentando el pluralismo informativo y su independencia para producir y emitir contenidos.

Respecto a las reuniones telemáticas, éstas han logrado mantener un carácter eminentemente cualitativo, es decir, la interacción directa con los agentes o actores territoriales, aspecto que tiene mayor preminencia al momento de generar confianza y establecer lazos con la comunidad. Es así que la plataforma zoom igualmente fue ampliamente utilizada (ver cuadro 7).

“(…) elaboramos una nueva propuesta metodológica para hacer todo el proceso de diagnóstico participativo en la elaboración del plan municipal de cultura de forma online, totalmente a distancia y por lo tanto, sumar encuentros en línea, realizar las mesas técnicas en línea también, reuniones y todo eso y dependiendo cómo avanzara la situación ver si la presentación ante el consejo municipal, la validación final o la última presentación ante la comunidad iba a poder ser de forma presencial o sino finalmente de forma a distancia, que fue lo que terminó ocurriendo y realizamos finalmente todo este proceso de forma participativa mediante reuniones zoom” (informante MZS).

Por otro lado, la interacción telemática no fue la única modalidad predominante al momento de recoger información. De uso cada vez más habitual, las plataformas web para recoger información, sirvieron como un soporte de recolección de datos eficiente y permitía transmitir bien lo que se buscaba alcanzar, al menos en una primera fase.

“...esta plataforma donde la gente se metía a (...)cl y podía descargar los documentos y también podía después responder, lo que nosotros llamamos el buzón de iniciativas culturales, que es básicamente un buzón, tú colocabas ahí qué es lo que te gustaría realizar como iniciativa dentro de la comuna. Y lo otro era la encuesta de priorización de iniciativas culturales, en donde la información sistematizada de los congresos y de otros procesos participativos de la dirección, estaban ahí y tú podías priorizarla según si encontrabas que era muy importante o poco importante para la comuna, todo esto pensado para insumo después en el diagnóstico comunal cultural dentro del PMC. Y después viene la segunda fase, que es lo que nosotros llamamos las jornadas de participación ciudadana, las mesas de trabajo” (informante MZC).

La mensajería instantánea mostró capacidad de levantar información bajo la modalidad de entrevistas cortas y de difundir actividades. Específicamente, WhatsApp, aplicación de uso masivo, que en nuestro país es la más utilizada<sup>27</sup> tanto para informarse como para comunicarse, constituyó un medio ampliamente utilizado, no sólo para coordinar actividades, sino que para levantar información primaria.

“Abrimos la posibilidad de realizar entrevistas a través de Whatsapp que pudieran ser un medio más fácil o más accesible en contextos rurales (...) por Whatsapp también mandamos el afiche porque nos dimos cuenta que el Whatsapp era un medio más rápido de informarse, de mandar información, de hecho muchas veces mandábamos las invitaciones por correo electrónico para no (...) y la pueden reenviar por Whatsapp porque así se comparte con más gente” (informante MZS).

A continuación, el cuadro 7 nos ayuda a conocer las herramientas digitales y/o telemáticas declaradas como utilizadas para el levantamiento de información. Se hace hincapié en que lo reportado dice relación estrictamente al proceso de recolección de información primaria para el proceso diagnóstico y no como medio de comunicación declarado en el mismo.

---

<sup>27</sup> Vásquez, D. (08 de julio de 2020). Chile: el 90% de las App utilizadas en la pandemia son de mensajería instantánea. América Retail. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/chile/chile-el-90-de-las-app-utilizadas-en-la-pandemia-son-de-mensajeria-instantanea/> . Acorde al estudio, respecto de las aplicaciones de videollamadas, un 88% de los encuestados afirmó utilizar este tipo de aplicaciones, entre las cuales WhatsApp tuvo un 80% y Zoom un 56%. Entre los medios más utilizados para informarse durante la emergencia sanitaria, WhatsApp también fue ampliamente mencionado con un 31% sobre un 28% alcanzado por Twitter.

| Herramienta digital y/o telemática | MZN | MZC | MZS | MZSA |
|------------------------------------|-----|-----|-----|------|
| Zoom                               | ✓   | ✓   | ✓   | ✓    |
| WhatsApp                           |     |     | ✓   |      |
| Encuesta en Línea                  |     | ✓   | ✓   |      |
| Radiodifusión                      |     | ✓   |     | ✓    |
| Facebook                           |     | ✓   | ✓   |      |

**Cuadro 7:** herramientas digitales y/o telemáticas declaradas como utilizadas para el levantamiento de información. Se hace hincapié en que lo reportado dice relación estrictamente al proceso de recolección de información primaria para el proceso diagnóstico y no como medio de comunicación declarado en el mismo.

En temas de participación de niños, niñas y adolescentes (NNA), sólo un caso reporta haber realizado algún tipo de actividad dirigida a este grupo (MZC). Si bien se reconoce la importancia de recoger información primaria, se asumió que ante las dificultades que implica la obtención de consentimientos informados y asentimientos por parte de padres y apoderados, por lo cual se propuso un concurso abierto para que NNA enviaran dibujos alusivos a cómo ellos veían y representaban su comuna, aportando información respecto de su visión y principales hitos o lugares emblemáticos de la comuna, así como de prácticas culturales a nivel local.

“Desarrollamos otra actividad pensando también en incorporar a las niñas y niños de la comuna, de una forma un poco tangencial, no hicimos un encuentro participativo en línea, principalmente también por el tema de los consentimientos, como son menores de edad, el resguardo de su imagen, entonces no quisimos hacer un encuentro en línea con niños y niñas. Pero sí hicimos una actividad a través de dibujos, en que hicimos un llamado abierto a que niños y niñas dibujaran aquello que les parecía más representativo de su comuna y como motivación para la participación sorteamos tres cajas creativas entre los dibujos que recibieron, esa funcionó más” (informante MZS).

La participación de NNA no se encuentra mencionada en la metodología propuesta desde la institucionalidad cultural y, por lo general, no se consideran actividades participativas enfocadas o dirigidas a este grupo. Esto demuestra la necesidad de actualizar metodologías a fin de incorporar y recoger la visión de NNA, generando nuevas perspectivas respecto a qué debería abarcar la participación ciudadana.

## **Facilitadores del proceso**

Las expectativas en cada caso de estudio varían en términos de los niveles de satisfacción desde los propios encargados al momento de evaluar el cumplimiento de los objetivos, de las expectativas de la ciudadanía y desde las propias municipalidades. Teniendo en cuenta las dificultades que transversalmente afectaron todos los casos de estudio, es posible identificar algunos elementos facilitadores que incidieron en la correcta ejecución de los procesos.

Como ya quedó evidenciado, el contexto de emergencia sanitaria implicó la modificación de los cronogramas de trabajo. Sin embargo, y entre los factores anímicos que están implicados, el nivel de involucramiento y capacidad de empatía por parte de la contraparte se hace determinante en estos procesos, pues da el respaldo institucional a la asesoría, que es totalmente externa en 3 de los casos de estudio.

“Con un profesional del municipio que en verdad le importe el desarrollo de la comuna, en todas sus dimensiones, te va a ayudar, va a estar ahí. Te va a dar ideas, te va a apoyar, te va a subir el ánimo cuando estás bajoneado” (informante MZN).

La gran capacidad de adaptación al contexto, surgió como un aliciente al momento de replantear las metodologías. En ese sentido, el contexto fue visto como una oportunidad, generando innovación en las técnicas de levantamiento de información sin afectar la calidad de la misma.

“Creo que fue para nosotros también un descubrimiento de cómo a veces se pueden reconfigurar los espacios. Creo que normalmente uno piensa los cabildos de determinada forma, porque muchas veces las metodologías nos encierran, nos dicen así se hacen los cabildos, esto es una asamblea. Pero el poder enfrentarte a un problema y generar algo más abierto, finalmente terminó creando algo, si uno lo mira no sé si es un cabildo o un programa de radio o un espacio de conversación, un gran diálogo, no sé si se ajusta específicamente a algo así. Pero sí creo que funcionó desde la perspectiva de la información que necesitábamos recoger, de la validación del PMC, fue súper importante para la validación del PMC” (informante MZSA).

También se generó programación cultural en el proceso de levantamiento de información y vinculación comunitaria, lo que también fue visto como una oportunidad desde lo multimedial. En el caso de MZSA, el cabildo radial permitió (que se hizo conjuntamente con la página de Facebook de la radio local) la intervención de artistas locales, influyendo notablemente en el interés por participar.

“El cabildo radial en este caso permitió participar de muchas formas, porque tú podías participar escuchando el programa y eso es algo que no se va a dar en otro tipo, por ejemplo, en un cabildo que se haga por medio presencial porque no se transmite, sino que normalmente se piensa como un espacio más cerrado creo yo. En cambio, con lo que significó realizar esto en un medio de comunicación abierto como una señal de radio abierta, logró que, viendo la sintonía, creo que lo vieron más de dos mil personas, (...) es una comuna tremendamente pequeña, entonces lo que nosotros podíamos intuir es que la gente ponía el dial y escuchaba y de pronto además se metía a Facebook, porque quería ver las caras. Además, lo otro que fue interesante fue que el cabildo incluyó programación, las ocho horas fueron solamente invitados de la comuna, artistas, sino que también de programación de la comuna, entonces eso también va generando un sentido de pertenencia el cabildo como fue planteado, porque la invitación no era solamente a que hablemos de la cultura y de qué es lo que queremos de nuestra cultura de aquí a cuatro años, sino que el cabildo también fue reconocerse y yo creo que ese espacio al estar diseñado o co diseñado por la misma ciudadanía tuvo un tinte tremendamente identitario finalmente porque fue un espacio de reconocimiento en el sentido de que íbamos a escuchar grupos que no tienen una parrilla, pero ese día estuvieron en la radio, había algunos que estaban en vivo, que transmitieron desde el estudio, la verdad es que creo que fue mucho más potente que lo que hubiera sido el cabildo si lo hubiéramos realizado de manera presencial, totalmente” (informante MZSA).

La flexibilización del cronograma de trabajo y el hecho que no se diera término anticipado a los contratos, permitieron sobrellevar el complejo escenario que se presentó inicialmente, especialmente frente a la incertidumbre que se sembró en un momento inicial, lo que se acentúa en el ámbito de la gestión cultural, pues la continuidad laboral se vio totalmente afectada entre los trabajadores de la cultura. Por lo mismo, se valoró en un par de casos la

posibilidad de dar continuidad al proceso, pese a que ello no implicó una extensión presupuestaria asociada a las horas de trabajo extra.

“Yo creo que por una parte el tiempo, el que haya podido ser realizado en un período de tiempo más amplio dio la posibilidad de ir madurando o ir reflexionando y analizando un poco más todos los elementos que fueron surgiendo tanto para nosotros como equipo profesional, pero también para los participantes de la mesa técnica, porque se constituyó una mesa técnica que eran los encargados, estaba compuesta por agentes municipales de espacios culturales, agentes culturales del ámbito educativo que se fueron sumando a lo largo del proceso, partió con un núcleo bien específico pero a lo largo del proceso se fueron sumando con los agentes que iban participando de los encuentros y que querían tener un rol más activo. Entonces finalmente, esta mesa técnica tuvo un carácter más amplio y a la mesa técnica con ellos cuando fuimos trabajando de forma continua, presentándole los datos del diagnóstico, reflexionando a partir de los resultados, identificando los nudos críticos, trabajando los objetivos estratégicos, armando la propuesta programática con las metas, las acciones para cada uno de los objetivos que se iban desarrollando” (informante MZS).

El uso y manejo de nuevas herramientas de comunicación telemáticas, si bien fue visto como algo forzado, se valoró enormemente la posibilidad de realizar amplias convocatorias, tener buena recepción de las mismas y a la vez aprender a gestionar el trabajo virtual en salas. Especialmente se da cuenta en el caso de la comuna urbana, donde la demanda por participar de las instancias virtuales, implicó gestionar una modalidad de trabajo inédita.

“Lo otro es saber utilizar estas plataformas, porque el ejemplo de Zoom es claro, Zoom tiene esta posibilidad de tú separar en salas, habían jornadas de participación donde teníamos más de 60 personas, creo que tuvimos en un momento en la mesa de gestión y políticas culturales multisectoriales, en la primera y la segunda jornada, uno de las cosas que habíamos ideado de antes, era la posibilidad de que mucha gente estuviera en la jornada, 60 personas hablando es imposible realizar un focus group de esa manera, por tanto, yo me estudié Zoom, trate de entender esta plataforma, descubrí que tenía esta función, por tanto, adaptarnos a la metodología de que los separamos en mesas, como son mesas de trabajo y después volvían a un plenario final, por así decirlo, dentro de esta misma jornada, en se discutían personas designadas dentro

de estas mismas submesas, discutían entre ellas, en el plenario final, las conclusiones que habían llegado. Eso es cómo utilizar el Zoom y lo que tienes a tu disposición a tu favor, para que te ayude en tu metodología y te ayude en la planificación que estás haciendo” (informante MZC).

### **Obstaculizadores del proceso**

Reforzando aspectos asociados a la conectividad y la brecha digital, muchas de las actividades en línea no pudieron realizarse adecuadamente, forzando a realizar nuevas jornadas o sesiones, lo que implicaba nuevos retrasos y extensiones no programadas de los procesos.

“Y se conectó gente viviendo en (...), pero fue muy difícil, porque (...) tiene muy mala señal de internet, muy mala señal de celular, eso ya dificulta cualquier iniciativa de participación online, no se puede realizar realmente porque no tienen las condiciones, no tienen electricidad a veces. La misma municipalidad está haciendo un Concejo Municipal y se les fue el internet y no pueden hacer nada más” (informante MZN).

“Quizá la conectividad, que hubo sectores o probablemente segmentos de la población que no hayan accedido a la información de que se estuviese desarrollando un plan municipal de cultura, que no pudieron participar” (informante MZS).

De manera emergente, surgió el tema del presupuesto asociado a estas asesorías. A lo acotado del presupuesto, sumamos que las extensiones de contrato y de los cronogramas de trabajo no implicó una extensión presupuestaria en ningún caso, lo que demuestra que la precarización del trabajo en gestión cultural aplica de igual forma en los procesos de planificación estratégica.

De hecho, el presupuesto asociado al año 2020 a este tipo de asesorías disminuyó respecto del año 2019, implicando una merma de un 40%. En efecto, hasta el año 2019 se destinaban 120 UTM, bajando a 75 UTM. Si ya se consideraba acotado el presupuesto del año 2019, esta disminución ha precarizado bastante el trabajo, especialmente si lo comparamos a la ejecución de un PLADECO, la elaboración de un PMC corresponde a menos 5% del presupuesto que se destina a otros instrumentos de planificación.

“Uno se bajonea, si es una cagá de plata y trabajando caleta. Y es desgastante. Al final el PMC, si mañana logro cobrar mi cheque, fue un año de trabajo. Hubo muchos momentos que quieres tirar la toalla, y no. (...) igual, como ese feeling y ese enganche, claro, por él también la cuestión salió” (informante MZN).

No existe respaldo ni justificación en los términos de referencia para esta disminución presupuestaria, que afecta notablemente el normal desarrollo de las asesorías, en desmedro del arduo trabajo que implica el proceso de levantamiento de información, la generación de las confianzas, los acotados plazos y a la experticia. Sobre todo si consideramos que el proceso no cierra hasta que se presenta ante el Concejo Municipal para su aprobación, lo que también implica extensión del trabajo más allá de lo planificado.

En ese sentido, no todos los casos reportan especial apoyo desde la institucionalidad para la consecución de objetivos que finalmente apuntan a sus propios beneficios. Especialmente desde el gobierno local no existía mucho interés por difundir las nuevas modalidades de participación, lo que se debía en gran parte a la falta de competencias en el uso y manejo de redes sociales institucionales. Por tanto, las comunicaciones no funcionaron de la manera que el contexto demandaba.

“Y otro obstaculizador yo creo que es la propia orgánica o burocracia institucional de todo municipio que, finalmente uno igual claro no está contratado por la municipalidad, pero uno trabaja más bien sola con el encargado de cultura a la par, porque no hay o no hubo al menos en este caso tanto involucramiento directo de otros gestores. Entonces por ejemplo, para pedirles difusión estuvimos como un mes ahí presionando, mandándoles comunicados de prensa, afiches, fotos, para que pudieran apoyarnos en ese tipo de gestiones o que pudieran subir la encuesta a la página web del municipio, que finalmente no se logró o difundirlo por las redes sociales del municipio. Yo creo que ese tipo de vinculación yo creo que fue un obstaculizador porque si hubiésemos logrado esa vinculación más directa, mayor apoyo, que desde ahí salieran, que estuviese alojada la encuesta en la página de la comuna, que desde ahí saliera más información, más difusión, hubieran apoyado y hubiéramos logrado una mayor participación ciudadana, entendiendo que muchas personas probablemente ven la página web del municipio, sus redes sociales pero no necesariamente las de la corporación cultural si es que previamente no tienen un interés específico en el área. Entonces ese pudo haber sido un obstaculizador” (informante MZS).

La capacidad de adaptación a las nuevas metodologías, no sólo se enfrentó el contexto de crisis sanitaria, sino que también al clima político, el cual se encontraba bastante enardecido y se hacía manifiesto con mayor fuerza en contextos urbanos. Particularmente la institucionalidad central y local estaban constantemente demandadas a dar respuestas a situaciones que no necesariamente tenían relación con el proceso de planificación estratégica en cultural, sino que buscaban hacerse cargo de la contingencia desde cualquier canal institucional.

“Un obstáculo grande que tuvimos, no tan grande, porque al final fue aprobado, es de que (...) tuvimos suerte, quizás, como equipo, no sé si otros municipios lo tienen, ahí desconozco, pero como te había mencionado (...), nuestro adviser político, nos sirvió caleta el conocimiento político que tenía él y también las redes con las que él se manejaba. Había como un feedback de qué es lo que estaba ocurriendo, este obstáculo, este como enemigo interno, enemigo externo que podrían atacar el proceso y siempre nosotros íbamos adaptándonos según las condiciones políticas y los contextos políticos que estaban ocurriendo. Eso fue de gran ayuda, pero también fue un gran obstáculo, porque tuvimos que adaptar metodologías según la contingencia, tanto política local como política nacional” (informante MZC).

### **Proyecciones de la participación telemática y desafíos post-pandemia**

Existen varias reflexiones en torno a cuáles serán los desafíos de la participación ciudadana luego de la experiencia pandémica. Pensando en los efectos de la post-pandemia, es decir, cómo la intensificación de los procesos telemáticos afectará o no a la gestión cultural, o cómo influirá en la percepción de los territorios.

Desde un contexto urbano existe una valoración positiva respecto a las posibilidades futuras de la comunicación telemática en ámbitos distintos al cultural. En ese sentido, se asume que aspectos como lo comunitario y la propia gestión cultural no pueden abordarse íntegramente desde el espacio virtual.

“(...) la verdad, no sé por qué tengo algunas opiniones contradictorias dentro de mí, porque tengo como la convicción de que quizás estas metodologías participativas virtuales van a

continuar, van a continuar dentro de la dirección porque resultó, resultó súper bien, pero no sé si es que para otras entidades, otras instituciones, otras unidades dentro del mismo municipio, una planificación virtual sea la mejor manera, así que tengo como esas dos opiniones contradictorias que, quizás, para alguna rama de la gestión cultural, por ejemplo, la rama de (...), quizás le sirva muchísimo este tema de la virtualidad, yo creo que una rama más comunitaria/territorial este tema de la virtualidad y la planificación cultural a través de Zoom, no creo que les sirva, porque no les va a servir no más, porque desconoce, relativamente, la realidad que está ocurriendo en el territorio, porque el territorio ya es virtual, por tanto tengo como esas dos opiniones contradictorias que no he podido resolver tampoco en mi cabeza. Quizás sí, quizás no. Probablemente la virtualidad continúe hartos años” (informante MZC).

En contextos eminentemente rurales se reconocen persistencias de la brecha digital, a la vez que se valoran las herramientas virtuales telemáticas en casos de alta dispersión poblacional. Hay amplia valoración de las posibilidades de las reuniones virtuales, pues en términos de oportunidad y eficacia, la incorporación de metodologías mixtas, es decir, que complementen tanto actividades de participación presenciales como virtuales, tienen amplias posibilidades de proliferar a lo largo del tiempo, especialmente si se tienen en consideración factores asociados a la dispersión territorial y tiempos de desplazamiento.

“Yo creo que con pandemia o sin pandemia van a seguir la posibilidad de realizar seminarios virtuales de Zoom, es una tremenda herramienta, yo creo que muchas consultoras, muchos ya lo están implementando, por lo menos Zoom como herramienta tecnológica que te permite trabajar, hacer talleres, poder hacer preguntas en vivo, puedes hacer encuestas, puedes hacer distintas cosas con el Zoom. Te permite ahora, por ejemplo, como existe mucha población (...) que vive tanto en la zona rural y en la zona urbana, hacer metodologías mixtas. Entonces, yo creo que, aunque se acabe la pandemia, uno va, como consultor, va a ofertar las metodologías mixtas. Hacer actividad en el territorio, pero también hacer una virtual para poder ampliar la participación, porque hay gente que vive en (...), vive en la ciudad, no puede participar, el horario, viajar, qué sé yo. Porque siempre el tiempo, por lo menos en las comunidades del norte, si uno quiere hacer una actividad en el territorio, no es que todos viven... o sea, tú vas al pueblo y hay seis abuelitos, tanto en (...) o en (...), entonces para hacer una actividad en el territorio tú tienes que ir a buscar a los abuelitos a la estancia, es toda una logística el transporte bien complicada. Y

otras veces, lo que hacen las consultoras acá en (...), tienen que poner una micro para que los (...) de (...) suban al pueblo del interior en precordillera o en el altiplano. Tener la posibilidad de hacer los seminarios virtuales te permite ya facilitar esa, ampliar la participación. Y por lo menos este año, yo creo que se viene así, por lo menos yo recién oferté para el PLADECO de (...), lo ofrecí como mixto, en pandemia ya sabemos que podemos reunir diez personas. Entonces reunimos diez personas, pero también conectamos inmediatamente a otras personas que estén online, para poder hacer cualquier actividad. Así lo visualizo yo por lo menos” (informante MZN).

Desde la reflexión de lo público y los territorios, la conexión va más allá de la forma en que nos comunicamos, en el sentido que las posibilidades de generar nuevos y mejores canales de comunicación de alcance comunitario, es decir, desde la lógica de la democracia líquida, no se podrían generar instancias en las cuales los medios comunicativos propicien la deliberación.

En ese sentido, Aguirre (2019) y la inmediatez que presupone la democracia líquida, no tiene las consideraciones de De Luca (2020) para hacerse cargo de la brecha digital, especialmente desde la accesibilidad, pues el marco institucional aún no está en condiciones de garantizar plenamente la participación digital con enfoque de derechos.

“Creo que ahí uno de los desafíos, lo voy a nombrar como una reflexión, creo que una reflexión de la pandemia tal vez que es mayor a lo que sería la elaboración de los PMC tiene que ver también con la necesidad de lo público, lo público en un sentido amplio. Creo que nuestro país, la lógica de lo público se perdió a tal punto que hoy día todo está privatizado, entonces en este tipo de momentos vemos la importancia de lo público y creo que lo público en los medios de comunicación es un gran desafío, si por ejemplo, existieran canales regionales, canales locales, radios locales, tal vez no sería tan complejo pensar en cabildos radiales, en estar en un estudio y poder hacer algo por medio de la televisión por ejemplo, pero el desafío a que nos enfrentamos hoy en día con la pandemia, pensando en el trabajo participativo, en convocar a la ciudadanía tiene que ver con que está todo privatizado, finalmente internet termina siendo lo único, entre comillas público, porque no tiene costo” (informante MZSA).

Actualmente se encuentra en primer trámite constitucional un proyecto de ley<sup>28</sup> que regula las plataformas digitales, el cual dentro de su diagnóstico considera las limitaciones geográficas de los medios de comunicación tradicionales, las que son sorteadas gracias al acceso a la red. El mismo documento asevera sin remisión a fuentes que en nuestro país “prácticamente cualquier persona puede acceder a este nuevo espacio digital de interacción” (Boletín N°14.561-19, p.1). Además de señalar que internet tiene un precio bajo, releva su importancia en los procesos de socialización y de adquisición de información, concluyendo que “hoy en día, no es posible dejar que las plataformas se autorregulen” (p.2).

Resulta desconcertante que este proyecto no dialogue ni haga mención alguna a los conceptos de brecha digital, conectividad ni enfoque de derechos, sino que apunta más hacia regular las organizaciones transnacionales que administran las redes sociales, la asimetría en la información y la monopolización. Su base diagnóstica tampoco remite a estudios de referencia de los propios organismos estatales (SUBTEL, SUBDERE) que constatan los problemas asociados a no garantizar un amplio acceso a la ciudadanía ni su inserción o participación en la vida digital.

Dicho proyecto se centra bastante en el resguardo a las vulneraciones que sufren las personas con la difamación que se produce por medio de las redes sociales, los juicios sociales o “funas” (Sic), la cultura de la cancelación y el derecho al olvido. De lo anterior se desprende una visión clientelista de las personas con foco en el consumo digital y denotan de cierta forma los amplios vacíos legales que existen en la materia a nivel nacional e internacional, dejando entrever que el proyecto busca incidir más en el entorno de los propios legisladores que en el de la ciudadanía.

Tampoco se hace cargo de la universalidad en el acceso, en el sentido que señala que las propias plataformas digitales deberán garantizar la provisión de un servicio universalmente accesible, de calidad y no discriminatorio, respaldando indudablemente el carácter subsidiario del Estado, propio del modelo neoliberal.

---

<sup>28</sup> Web de la Cámara de Diputados. Boletín N°14.561-19. Recuperado de: <https://www.camara.cl/legislacion/ProyectosDeLey/tramitacion.aspx?prmID=15047&prmBOLETIN=14561-19>

Entre sus precedentes, se encuentra la ley 19.628 sobre protección de la vida privada, la cual, habiendo sido publicada el año 1999, no da cuenta de todos los cambios existentes en las nuevas formas de transmitir la información y de comunicarse. De hecho, esta ley se creó para proteger el negocio del telemercado, y no con el propósito de proteger el derecho a la privacidad y controlar los datos personales. Tanto el proyecto de ley como la ley vigente no se hacen cargo de proteger el espacio digital ni hacerse cargo de las brechas digitales, sino que apunta a sortear falencias instaladas por el propio mercado.

Lo anterior encuentra eco en lo sostenido por MZSA cuando el Estado no se hace cargo ni siquiera subsidiariamente de las grandes brechas digitales y especialmente en lo referente a la conectividad.

“Pero en realidad la problemática no la veo tanto en el sentido de que sea complejo conectarse con el territorio, sino que es complejo cuando todo está privatizado y creo que ese también es uno de los desafíos para la gestión cultural también, poder mostrar esas brechas que hoy en día existen y también la necesidad que tenemos de estar conectados no solamente de manera presencial, en realidad siempre hemos necesitado estar conectados de esa manera y yo creo que el desafío post pandemia tiene que ver con eso, entender la importancia que tiene la comunicación, no solamente por un eventual contexto de esta naturaleza, sino que porque nos ha permitido visibilizar una brecha que siempre ha estado, siempre las zonas rurales, las zonas alejadas geográficamente han estado totalmente desconectadas y esa desconexión no pasa porque no exista la tecnología para estar conectadas, pasa porque no existe un apoyo y un trabajo en entender la importancia de la conexión del territorio” (informante MZSA).

La conexión dentro de un territorio garantiza la recomposición del tejido social, el cual siempre ha logrado prevalecer frente a diversos contextos de crisis a lo largo de la historia, la diferencia con la actual crisis, es que las tecnologías de la comunicación se encuentran totalmente permeadas por las lógicas del mercado. Esto ha hecho que la comunicación se hace mucho más necesaria respecto de la capacidad del Estado por reducir las brechas de conectividad.

## VIII.- Conclusiones

La intensificación en el uso de medios digitales ha evidenciado la lenta capacidad de respuesta del Estado por hacerse cargo de las brechas digitales y garantizar la conectividad, impactando directamente en el acceso a las nuevas formas de participación para gran parte de la ciudadanía.

Si bien la vida social no ha dependido totalmente de las tecnologías en el período de crisis sanitaria, los dominios tecnológicos domésticos han permitido mantener relaciones sociales derivadas de la comunicación transpersonal, al contrario de determinadas circunstancias que evidencian desigualdades persistentes relacionadas con el acceso y la conectividad, impidiendo participación en la vida digital.

Existe una necesidad de políticas del entorno digital, que no se restringen a temas de privacidad o manejo de datos, sino que van de la mano con la reducción de la brecha digital, y tienen que ver con la conectividad.

En el ámbito cultural, buscamos permitir, generar espacios y condiciones para que la sociedad civil se integre activamente a la planificación, diseño y evaluación de las políticas públicas de base territorial, lo que se surte y nutre de la participación ciudadana. Lo cual se puso en riesgo con la crisis sanitaria.

Las confianzas que se generan en cada proceso son determinantes para la aplicabilidad de toda planificación a futuro, permiten generar condiciones para que la propia ciudadanía haga seguimiento, sin olvidar que la devolución y retroalimentación del trabajo al cual fueron invitados a construir colaborativamente, debiese ser obligatoria.

Fue así que las decisiones metodológicas para la elaboración de los PMC requirieron de una reformulación, que en algunos casos permitieron generar nuevas estrategias multimediales, como la radio y su influencia incólume en los territorios, sorteando muchas barreras impuestas por la contingencia.

Si bien las plataformas de interacción telemática tienen el problema de excluir a quienes no tienen el dominio tecnológico necesario o están afectados por las falencias derivadas de la

brecha digital, nuevas formas de sociabilidad se han generado gracias a la capacidad de respuesta de diversos agentes territoriales.

Para propiciar un cambio social por medio del desarrollo de estrategias, primero debemos alcanzar un cambio específico en el ámbito local que debe ser definido con y por los actores. Por lo tanto, si buscamos afianzar un modelo de planificación cultural territorial aplicable, debería garantizarse una participación efectiva e inclusiva de la comunidad, por medio de espacios y canales que hagan partícipe a la ciudadanía.

Las directrices para la elaboración de planificación estratégica en el ámbito cultural emanadas desde la institucionalidad cultural se encuentran absolutamente desactualizadas y obsoletas. Se requiere una reformulación significativa que vincule a la comunidad con su entorno, no solo desde una lógica de las nuevas tendencias de consumo digital, sino que también desde el diseño participativo de las políticas públicas, teniendo real injerencia en la co-creación y co-gestión de la planificación cultural local.

Se requiere de igual forma modificar las partidas presupuestarias desde la institucionalidad cultural, con el fin de incidir en la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores de la cultura, especialmente en el ámbito de la Gestión Cultural. La dotación de profesionales calificados en el ámbito cultural tiene directa relación con la calidad de las asesorías en temas de planificación estratégica.

En ese sentido, y dentro de las posibilidades futuras para reformular los lineamientos actuales que emanan desde la institucionalidad para la planificación estratégica en cultura, analizar las acciones o programas declarados de los Planes Municipales de Cultura por línea estratégica, ya sea a nivel regional o nacional, permitiría realizar una evaluación general de este instrumento, generando mayores fundamentos para su reformulación, junto con sentar nuevas bases y principios para quienes asuman la tarea de asesorar estos procesos. Con todo, se generarían nuevos estándares para los instrumentos de planificación y gestión, donde también podríamos considerar los planes de gestión para espacios culturales.

Por ejemplo, si lográramos confeccionar y analizar una gran base de datos de un gran número de PMC's, mediante *text mining*<sup>29</sup> podríamos conocer las mayores recurrencias existentes, así como puntos divergentes, que contrarían los actuales los lineamientos generales. Por supuesto que además se requeriría mayor representatividad del territorio, especialmente en sus formas de representación y una visión más sistémica de la planificación en el ámbito cultural.

Si entendemos por participación ciudadana efectiva como un proceso de construcción social o comunitaria de las políticas públicas, que sería la forma de canalizar el interés general en una sociedad democrática, lo que se busca entonces es dar respuesta o materializar determinados derechos, como pueden ser los derechos culturales, sociales o políticos.

Una lógica de principios, de sensibilización de contenidos y transparencia, nos permitiría avanzar en la planificación territorial desde el enfoque de derechos, potenciando el desarrollo social, en el sentido que la generación de políticas en cultura apunta a mejorar las condiciones de vida y reconstruyen el tejido social en los territorios.

Se hace necesario fortalecer el marco normativo que regula los COSOC, dotándolos de mayores facultades y de una mayor visibilidad, pues tienen un gran potencial en el empoderamiento ciudadano. Específicamente tienen un rol preponderante en el seguimiento y cumplimiento de las metas que surgen de los procesos de planificación que se realizan de manera participativa.

Las organizaciones de la sociedad civil tienen una misión primordial por alcanzar una participación activa que en la práctica logre plasmar los principios de una democracia plena, que privilegie la acción deliberativa y el involucramiento ciudadano, especialmente en entornos con alta dispersión demográfica.

---

<sup>29</sup> La minería de textos es un área de la informática relacionada con el procesamiento del lenguaje natural, la minería de datos, el aprendizaje automático, la recuperación de información y la gestión del conocimiento. Se emplea para extraer información útil de datos textuales no estructurados a través de la identificación y exploración de patrones interesantes. Kharada, B. (2005). Text mining and its applications. G.H. Raison College of Engineering and Management. University of Pune, India. Recuperado de: [https://www.academia.edu/6888464/Text Mining and Its Applications](https://www.academia.edu/6888464/Text_Mining_and_Its_Applications)

Si bien efectivamente los medios digitales confieren un espacio ilimitado de expresión de la sociedad civil, si no tenemos en consideración la amplia brecha digital que perdura en la actualidad, no lograremos enaltecer la capacidad deliberativa que enriquece la democracia. En efecto, la gran amenaza de la aceleración tecnológica para la democracia es, precisamente, la anulación del debate.

La vulnerabilidad o precariedad digital, o territorios tecnológicamente precarizados, podrían ser conceptos que se instalarán a futuro para asignar más ampliamente aquellas brechas persistentes que la conectividad por sí sola no podrá resolver, cuyos indicadores deberían estar asociados a la alfabetización digital, acceso a información de calidad, uso adecuado de los medios digitales, en el sentido que los derechos digitales pueden ser abordados desde diversas perspectivas en el actual proceso constituyente.

Desde el enfoque de derechos, la adquisición de competencias digitales podría llegar a ser un elemento transversal en la lógica de disminuir la exclusión y la apropiación de TIC en la vida digital.

Los medios de comunicación independientes y comunitarios han logrado adaptarse a una lógica multimedia, teniendo un rol preponderante en la construcción del tejido social. La confianza que ostentan encuentra sustento no tan sólo en su capacidad de adaptabilidad, sino en la conexión que tienen con su territorio.

Por lo mismo, no podemos hablar de una desafectación total de los medios tradicionales, ni tampoco que los medios digitales diseminan a la propia información, sino que las estrategias digitales generan nuevas formas de interacción con categorías detalladas de los individuos en términos de sus intereses y preferencias.

La participación de niñas, niños y adolescentes requiere también de políticas que los hagan partícipes, específicamente, involucrarlos en los lineamientos estratégicos de la planificación cultural. Más importante aún, lograr que se identifiquen con lo que proponemos como gestores, lo que implica representar sus demandas. A ese respecto, desde la educación artística y la formación en arte y cultura, deberíamos poder dialogar con el currículo escolar, con el fin de reducir o acotar las brechas educativas.

Para poder llegar a hablar de una Cibercultura como una unidad de análisis, aún cabe preguntarnos si las nuevas formas de producción del conocimiento y de sociabilidades que se producen en las redes sociales generan una comunidad y cuál sería su territorio. Cabría preguntarse también si efectivamente da cuenta de la ausencia de una cultura digital sistemática, sin que el accionar público pueda dar respuesta a las desigualdades de acceso a los programas e iniciativas.

La cultura de la inmediatez y el aceleracionismo tecnológico hacen que la participación ciudadana esté en constante riesgo de caer en la inercia representativa, que lleve a concebirla dentro de los límites de la mera aprobación o desaprobación, evitando la deliberación, afectando así los procesos democráticos y acercándonos hacia su liquidez.

Los datos indican un alto grado de valorización de la digitalización, pero una amplia brecha digital que se refleja en la baja conectividad en sectores aislados, lo que demuestra que no se puede asumir que las estrategias digitales o las tecnologías de la información tienen necesariamente un efecto positivo en la participación ciudadana. Si bien pueden ser un facilitador en determinados casos, no es aplicable en cada territorio.

El actual Plan Social de Desarrollo Digital<sup>30</sup>, en cuyo marco se anunció<sup>31</sup> la activación de la red de quinta generación (5G) de tecnología de telefonía móvil en nuestro país, apunta a garantizar que esta nueva red cubra el 90% de la población con equidad territorial. El plan se basa en los principios internacionales de la Sociedad de la Información plasmados por las Naciones Unidas y busca favorecer el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030.

---

<sup>30</sup> Este plan está articulado en 4 ejes: inclusión digital (promover la conectividad especialmente en zonas más vulnerables y empoderar a las personas a través de las TIC para promover su accesibilidad, uso e impacto); observatorio digital (consorcio de instituciones públicas, privadas, sociales académicas y del ámbito internacional que colaboran para impulsar investigación, desarrollo, conocimiento, capacitación e innovación en la tecnología 5G); Plan 5G (contribuir en la generación de un Plan 5G y fomentar la inversión en infraestructura); y Ciberseguridad 5G (analizar el impacto de la tecnología 5G en la ciberseguridad de instituciones públicas y privadas, y colaborar con las instituciones competentes y actores relevantes para la propuesta de estándares en materia de 5G y ciberseguridad).

<sup>31</sup> Web de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (16 de diciembre de 2021). Presidente Piñera inicia despliegue de tecnología 5G en Chile. Recuperado de: <https://www.subtel.gob.cl/presidente-pinera-inicia-despliegue-de-tecnologia-5g-en-chile/>

A partir de este plan, cabe preguntarse si el uso y aprovechamiento de las TIC son herramientas que garantizan los derechos humanos en entornos digitales, en consecuencia que el objetivo primordial es potenciar el desarrollo social y económico de un país, y si la brecha digital finalmente se convierte en una oportunidad digital, siguiendo la lógica de las iniciativas públicas y fundamentalmente privadas que se vinculan a las políticas de conectividad, telecomunicaciones e inclusión digital.

En términos de derechos, esta iniciativa gubernamental hace referencia al Derecho de los Ciudadanos Digitales, el cual busca garantizar niveles mínimos de velocidad y calidad del servicio de acceso a internet y la reducción tarifaria. De esto se desprende un enfoque clientelista que en nada se condice con los que podríamos asociar a los derechos humanos en entornos digitales.

A un nivel meta cognitivo, la sensibilización que existe respecto de las tecnologías, difiere dependiendo su uso. En ese sentido, las redes sociales no requieren un nivel asimilable al de las tecnologías de comunicación análogas, sino que constantemente se encuentran siendo examinadas y mejoradas en función de su usabilidad, a razón de disminuir su complejidad y hacerlas cada vez más intuitivas.

La participación digital no crea necesariamente una ciudadanía digital, pues no existe una democracia digital que garantice el libre acceso a los medios digitales, ni permite la acción deliberativa. En ese sentido, la democracia líquida como forma de democracia directa, cuyo modelo ideal implicaría una suerte de parlamento virtual que consideraría la posibilidad de delegación de voto (revocable de forma instantánea, de ahí su liquidez), permitiendo el sufragio por Internet, no garantiza la participación ciudadana como aquí la hemos entendido, ni menos tiene en consideración la dimensión territorial.

Lejos de poder hablar de nuevos modelos democráticas en la era digital, las elecciones presidenciales y parlamentarias de noviembre de 2021 en Chile, han demostrado que el uso de redes sociales para campañas políticas, logra una injerencia directa en el voto<sup>32</sup>, y en

---

<sup>32</sup> Santos, L. (11 de septiembre de 2019). Mensajería secreta y desinformación en la política de WhatsApp. Boletín Observatorio Internacional. N°42(9). Web de la Facultad de Humanidades y Comunicaciones. Universidad Finis Terrae. Recuperado de: <http://comunicacionesyhumanidades.uft.cl/articulos-del-boletin/item/mensajer%C3%ADa-secreta-y-desinformaci%C3%B3n-en-la-pol%C3%ADtica-de-whatsapp> .

particular, el uso de *big data* con fines electorales se ha perfilado como una clave de éxito para candidaturas ultraconservadoras<sup>33</sup>.

Entre los resultados de este proceso electoral<sup>34</sup>, la carta presidencial del denominado Partido de la Gente (PDG) obtuvo 899.406 votos, correspondientes al 12,80% de las preferencias. Lo particular de ello, es que se trató de una campaña eminentemente virtual, particularmente a través de la plataforma YouTube, sin ejercer acción deliberativa, pues dicho candidato se ausentó de todos los debates con sus contrincantes. De hecho, el propio candidato hizo alusión al concepto de “democracia digital”<sup>35</sup> para definir el apoyo de sus votantes en el balotaje presidencial de segunda vuelta.

Su parangón lo hallamos en la denominada Democracia 4.0, iniciativa que surge a partir del 15M en España, donde el movimiento Democracia Real Ya (DRY) que se define como apartidista y contrario a formar parte de cualquier tipo de ideología (tal como el PDG chileno), aplica las lógicas de la democracia líquida y se gestiona desde una plataforma web.

Resulta bastante interesante la dispersión que existe respecto de las preferencias y uso de las fuentes de información, relacionado con la multiplicación de la oferta y la presencia de las redes sociales, pues la hipertextualidad no garantiza el derecho a exigir un lenguaje

---

<sup>33</sup> Tal como evidencia Fabelo Concepción (2021), la gesta de un movimiento latinoamericano ultraconservador tiene como actor clave a Steve Bannon, figura conocida por haber formado parte de Cambridge Analytica, y tiene como gran hito la “Primera Cumbre Conservadora de las Américas”, organizada por Eduardo Bolsonaro (hijo del actual presidente brasileño). Entre los participantes chilenos a esta cumbre, se cuentan el actual candidato presidencial José Antonio Kast, el integrante del Consejo para la Transparencia, Francisco Javier Leturia y el director del International Center for Pension Reform, Carlos Gómez. Dicha cumbre, realizada en el año 2018, sienta las bases para #JAK2022, y de cierta forma explica el auge de su candidatura en desmedro del otro candidato derechista. En concreto, las prácticas consisten en una unión entre microdireccionamiento (súper-segmentación de mensajes) y perfilamiento psicográfico (mensajes que apelan a gatillos según perfiles emocionales de los usuarios, con datos recolectados desde las redes sociales, generando condiciones ideales de desinformación como estrategia de marketing político de guerrilla, con bajo costo, usando la topología de la red, es decir, la estructura de grupos afines, para difundir contenido virulento, escondiéndose detrás del anonimato de la red.

<sup>34</sup> Web del Servicio Electoral de Chile. Resultados preliminares según artículo 185, Ley 18.700, tienen carácter meramente informativo y no constituyen escrutinio para efecto legal alguno. Recuperado de: <https://www.servelecciones.cl/>

<sup>35</sup> Web de Radio Cooperativa (22 de noviembre de 2021). Partido de Parisi apela a la “democracia digital” para definir apoyo en segunda vuelta. Recuperado de: <https://cooperativa.cl/noticias/pais/politica/presidenciales/partido-de-parisi-apela-a-la-democracia-digital-para-definir-apoyo-en/2021-11-22/075852.html>

claro en uso de las TIC's, ni tampoco garantizan un diseño inclusivo y accesible de las interfaces. Asumir que esta nueva realidad prevalecerá por sobre la presencialidad, nos llevaría entonces a hablar propiamente de exclusión digital. Entonces, respecto al resguardo o protección del entorno digital, cabría preguntarse si es posible garantizar los mismos derechos y libertades del entorno físico.

El impulso que la pandemia ha dado a la digitalización, nos deja ad portas de la cuarta revolución industrial, planteándonos una serie de desafíos asociados a los derechos digitales en su concepto más amplio, con perspectiva de derechos, donde la participación pasa a ser un concepto hipersocial, en el sentido que, a partir de las nuevas interacciones, de una nueva asociatividad surgiría un sistema que garantice el intercambio entre las dimensiones de los vínculos y de los territorios, no necesariamente de manera secuencial, sino que de la libre proximidad que se logre entre los individuos.

El actual proceso constituyente otorga la oportunidad de discutir de manera democrática y deliberativa un nuevo orden jurídico y político, poniendo en discusión los principios y orientaciones valóricas que lo sustentarán.

Así como este proceso se ha ido nutriendo de las distintas experiencias de las comunidades y naciones que habitan en los territorios, la experiencia comparada con experiencias de otros países latinoamericanos en materias de planificación estratégica en cultura serviría para contrastar diversas realidades y visiones en torno a la injerencia de la participación ciudadana y la relación con los gobiernos o representaciones locales.

## IX.- Referencias Bibliográficas

- Agar, L. (2004). La ética de la investigación en ciencias sociales en el contexto de la globalización: de la investigación cuantitativa a la cualitativa. *Acta bioethica*, Vol.10, N°1, pp.65-68. Recuperado de: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S1726-569X2004000100008&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S1726-569X2004000100008&script=sci_abstract)
- Aguirre, J. (2019). Democracia Líquida: la opción de las TIC para incorporar la participación ciudadana en instituciones representativas. *Athenea Digital* 19(2), pp.1-24. Recuperado de: <https://atheneadigital.net/article/view/v19-2-aguirre>
- Aguirre, L. (2007). Políticas Culturales en Chile. Una mirada desde la economía. *Revista de estudios para el desarrollo social de la comunicación* N°4, pp.319-338. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3672431>
- Augé, M. (2017). *Los no lugares*. Gedisa. España.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Subsecretaría de Telecomunicaciones y Ministerio de Desarrollo Social. (2020). Diagnóstico sobre las brechas de inclusión digital en Chile. Publicaciones BID. Recuperado de: [https://www.subtel.gob.cl/plansocial/img/Diagnostico\\_inclusion\\_digital\\_vf.pdf](https://www.subtel.gob.cl/plansocial/img/Diagnostico_inclusion_digital_vf.pdf)
- Benitez, M., Enríquez, S.C. (2013). El uso de las herramientas tecnológicas en clase. Análisis del empleo de las TAC en las clases de la sección de cursos especiales de la Escuela de Lenguas. *Puertas Abiertas* (9). Recuperado de: [https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.6278/pr.6278.pdf](https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.6278/pr.6278.pdf)
- Birkland, T. (2005). Models of the policy process. *En: Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. Rabin, J. (Ed.). Taylor & Francis. NY. EEUU. Recuperado de: <http://blog.ub.ac.id/alfianfaisal/files/2012/12/Encyclopedia-of-Public-Administration-and-Public-Policy-First-Update-Supplement.pdf#page=201>
- Bustos, B., Contreras, Y., e Insunza, X. (2021). La política nacional rural 2020: aportes al proceso constituyente. Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Chile, Santiago. Recuperado de: <https://www.uchile.cl/publicaciones/174770/policy-brief-la-politica-nacional-rural-2020>

- CAF. (2020). El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19. Caracas: CAF. Recuperado de: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1540>
- Callejo, J. (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: el silencio de tres prácticas de investigación. Revista Española de Salud Pública. Vol.76 (5), pp.409-422. Recuperado de: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1135-57272002000500004&script=sci\\_abstract](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1135-57272002000500004&script=sci_abstract)
- Canales, M. (2006). Metodologías de investigación social: introducción a los oficios. Santiago, Chile. LOM Ediciones.
- García Canclini, N. (1987). Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano. En Políticas Culturales en América Latina, pp.13-61. México, D.F. Grijalbo.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2006). Diagnóstico de la gestión cultural municipal. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Valparaíso, Chile. Recuperado de: <https://cdocumentacioncnca.wordpress.com/2011/06/24/gestion-en-municipios/>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2009). Guía metodológica para el desarrollo de planes municipales de cultura. Valparaíso, Chile. Recuperado de: <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-metodologica-para-el-desarrollo-de-planos-municipales.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). Política Cultural 2011-2016. Valparaíso, Chile. Recuperado de: [https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_cultural\\_2011\\_2016.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_cultural_2011_2016.pdf)
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2013). Estudio de gestión cultural municipal. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Valparaíso, Chile. Recuperado de: <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/10/estudio-gestion-cultural-municipal.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (sf). Guía para la participación ciudadana en cultura. Conceptos, instrumentos y herramientas. Valparaíso, Chile. Profundiza y actualiza CNCA (2015). Manual de herramientas para la participación ciudadana en redes culturales. Recuperado de: <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2020/02/gui%CC%81a-para-la-participacion-ciudadana-en-cultura-.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2017). Política Nacional de Cultura 2017-2022. Cultura y desarrollo humano: derechos y territorio. Valparaíso, Chile.

Recuperado de: <https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/wp-content/uploads/sites/2/2018/01/politica-nacional-cultura-2017-2022.pdf>

- Castells, M. (2003). La dimensión cultural de internet. Nuevas tecnologías. Andalucía Educativa 7(36).
- Delamaza, G. (2011). Espacio público y participación ciudadana en la gestión pública en Chile: límites y posibilidades. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana. Volumen 10, N°30, pp.45-75.
- De Lucas, J. (2020). El espejismo de la participación ciudadana en tiempos de COVID-19. Revista Internacional de Relaciones Públicas 20(10), pp.47-70.
- Estupiñán, A., Molina, E., Flores, S., y Martínez, J. (2016). La participación digital en la construcción de la e-democracia y ciudadanía digital. Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo 7(13), pp.1-22.
- Fabelo Concepción, S. (2021). La puerta brasileña del proyecto Bannon en Latinoamérica: The Brazilian door of the Bannon project in Latin America. Cuadernos De Nuestra América, (53), 15. Recuperado de: <https://cna.cipi.cu/cna/article/view/8>
- Fundación Multitudes. (2017). ¿Hay COSOC? Radiografía de los Consejos de la Sociedad Civil Municipales. Santiago de Chile. Recuperado de: [https://fundacionmultitudes.org/wp-content/uploads/2021/02/Hay-COSOC\\_-2.0-2017.pdf](https://fundacionmultitudes.org/wp-content/uploads/2021/02/Hay-COSOC_-2.0-2017.pdf)
- Fuster-Gullén, D., Serrato-Cherres, A., Gonzales, R., Goicochea, N., y Guillén, P. (2019). Uso de redes sociales en el desarrollo de estrategias de lectura crítica hipertextual en estudiantes universitarios. Propósitos y Representaciones, 8(1), pp.1-10.
- Institutos de Asuntos Públicos (INAP), Universidad de Chile. (2007). Conceptos básicos en el análisis de políticas públicas. Documentos de trabajo n° 11.
- Kraft, M y Furlong, S. (2004). Public policy: politics, analysis and alternatives. Washington DC, CQC Press.
- Krausse, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. Revista Temas de Educación. Volumen: 7, pp. 19-36.
- Latour, B. (2008). Reensamblar lo social. Manantial. Buenos Aires, Argentina.
- Lozano, R. (2011). Las TIC/TAC: de las tecnologías de la información y comunicación a las tecnologías del aprendizaje y del conocimiento. Grupo ThinkEPI, Recuperado de: <http://www.thinkepi.net/las-tic-tac-de-las-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-a-las-tecnologias-del-aprendizaje-y-del-conocimiento>

- Matthey, G. (2015). Modelo de gestión cultural para unidades territoriales de Chile. Publicación en pdf., autorizada por el autor. Santiago de Chile.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2020a). *Resultados catastro de estado de situación agentes, centros y organizaciones culturales*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Recuperado de: <https://www.cultura.gob.cl/publicaciones/catastro-covid19/>
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2020b). *Estudio de Caracterización de medios de comunicación regionales, locales y comunitarios de Chile*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Recuperado de: <http://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/2021/03/05/estudio-de-caracterizacion-de-medios-de-comunicacion-regionales-locales-y-comunitarios-de-chile/>
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2017). *Estado de desarrollo de la gestión cultural municipal en Chile*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Recuperado de: <http://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/2019/07/24/estado-de-desarrollo-de-la-gestion-cultural-municipal-en-chile/>
- Morais, I. (2018). Cartas, juegos y naipes. Producción teórica sobre organizaciones culturales argentinas entre 2002 y 2017. *En Estado, sociedad civil y políticas culturales. Rupturas y continuidades en Argentina entre 2003 y 2017*. Anna Valeria Prato y María Soledad Segura (eds.). RCG Libros, Córdoba, Argentina.
- Moya, M., y Vázquez, J. (2010). De la cultura a la *cibercultura*: la mediatización tecnológica en la construcción de conocimiento y en las nuevas formas de sociabilidad. Cuadernos de Antropología Social N°31, pp.75-96.
- Muñoz, O. (2018). Investigación cualitativa reproducible: un camino que debemos empezar a recorrer. *Universitas Medica. Colombia*.V.56 (3), pp.1-7. Recuperado de: DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.umed59-3.icrc>
- Olavarría, M., Navarrete, B., y Figueroa, V. (2011). Política y Gobierno. Vol. 8. N°1, pp.109-154. Recuperado de: [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/123461/Olavarría\\_Mauricio.pdf?sequence=1](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/123461/Olavarría_Mauricio.pdf?sequence=1)
- Paño-Yáñez, P. Rébola, R. & Suárez Elías, M. (2019). *Procesos y metodologías participativas. Reflexiones y experiencias para la transformación social*. Montevideo: CLACSO-UDELAR.
- Pérez-Chirinos, V. (2012). Identidad y redes sociales: construcción narrativa del yo hipertextual. *Comunicación Austral*. Vol. 1. N°1, pp.9-25.

- Pirozka, C. (2018). Institucionalidad, políticas culturales y territorio: gestión cultural municipal, en casos de la Región Metropolitana, al año 2017. Concurso haz tu tesis en cultura del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Recuperado de: <http://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/2019/03/29/institucionalidad-politicas-culturales-y-territorio-gestion-cultural-municipal-en-casos-de-la-region-metropolitana-al-ano-2017/>
- Rendueles, C. (2016). La ciudadanía digital, ¿ágora aumentada o individualismo post-imperialista. Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa. Vol.15 (2), pp.15-24. Recuperado de: <file:///C:/Users/ASIDES/Downloads/Dialnet-LaCiudadaniaDigitalAgoraAumentadaOIndividualismoPo-5578597.pdf>
- Rodríguez, V. (2002). “Políticas Culturales y Textualidad de la Cultura: Retos y Límites de sus Temas Recurrentes”. Página Web OEI. Programa Iberoamérica: unidad cultural en la diversidad.
- Rosa, H. (2011). Aceleración social: consecuencias éticas y políticas de una sociedad de alta velocidad desincronizada. Persona y Sociedad. Vol. XXV N°1, pp.9-49.
- Ruiz Olabuénaga, J. (2003). Metodología De La Investigación Cualitativa. Gedisa, España.
- Sassi, M., Pihlak, U. & Haldma, T. (2017) Factors affecting strategic management attitudes and practices in creative industries organizations. ENCATC Journal of Cultural Management and Policy, Issue N°1, Volume 7.
- Servicio Nacional de Turismo (2014). Turismo Cultural: una oportunidad para el desarrollo local. Guía Metodológica. Recuperado de: <https://www.indap.gob.cl/docs/default-source/default-document-library/turismo-cultural-sernatur.pdf>
- Schroeder, R. & Vilo, M. (2020). Espacio público y participación ciudadana: resignificaciones en tiempo de COVID-19. Boletín Geográfico, 42(1), pp.105-133. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7521141>
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2021). Estudio actualización de base censal: identificación de localidades en condición de aislamiento. Recuperado de: <https://www.descentralizachile.cl/wp-content/uploads/2021/05/Estudio-Base-Censal-Localidades-Aisladas.pdf>
- Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2020). Radiografía de la brecha digital comunal en Chile. Recuperado de: <https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2020/12/ppt-brecha-digital-dic2020.pdf>

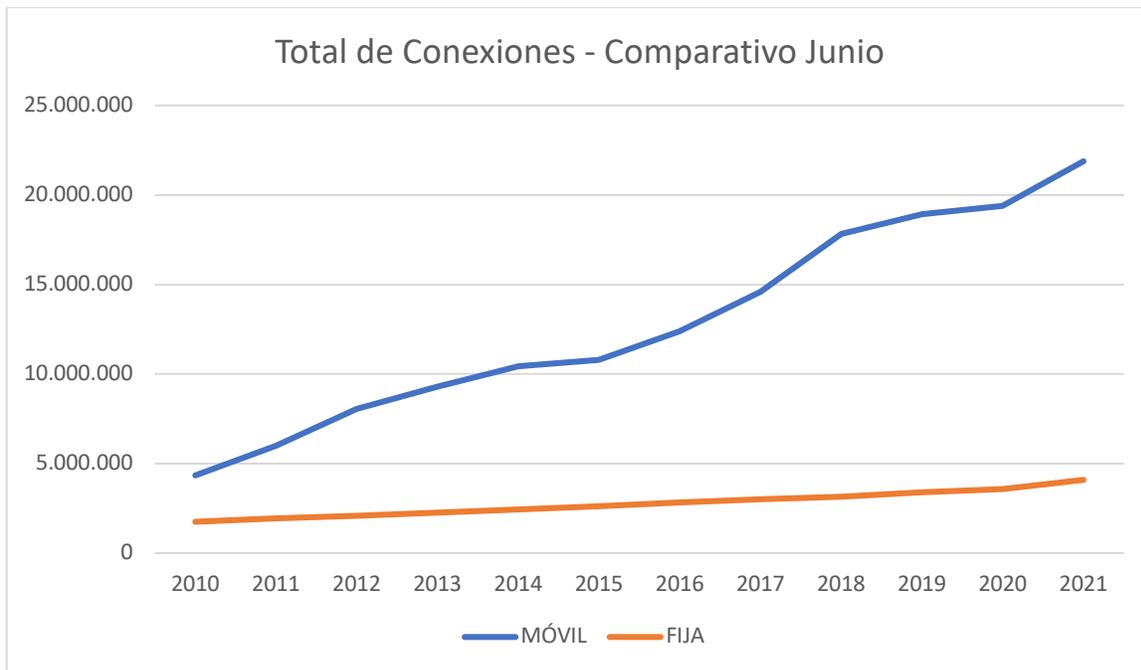
Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2021). Barómetro de la brecha digital social. Recuperado de: <https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2021/06/ppt-barometro-brecha-jun2021.pdf>

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados. Editorial Paidós Básica. 1987 de todas las ediciones en castellano. pp. 100-132.

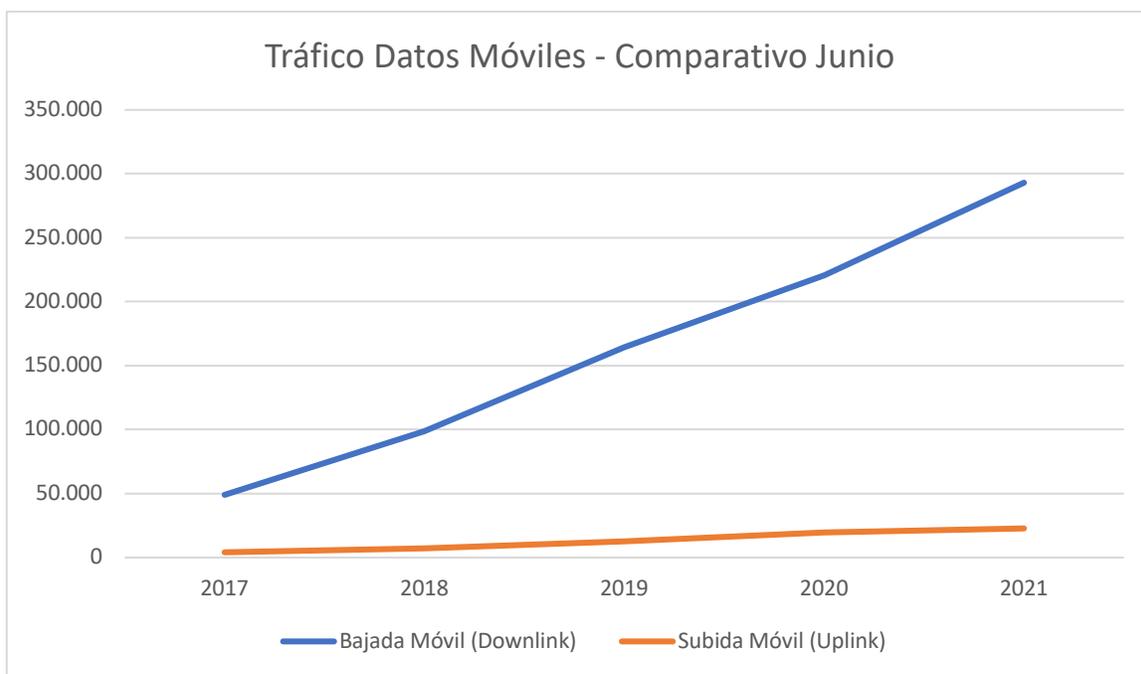
Yúdice, G. y Miller, T. (2004). Política Cultural. Barcelona, España. Gedisa.

## ANEXOS

**Anexo n°1: Gráfico:** total de conexiones móviles y fija. Comparativo mes de junio de los últimos 12 años.



**Anexo n°2: Gráfico:** tráfico de datos móviles. Comparativo mes de junio de los últimos 5 años.



**Anexo n°3: Gráfico:** tráfico de datos fijos. Comparativo mes de junio de los últimos 3 años.

