



Modelo de Gestión Cultural
Para «Unidades Territoriales» de Chile

Gabriel Matthey Correa

Publicación en Pdf., autorizada por el autor

Santiago de Chile

Nota del Autor

El presente libro fue publicado por primera vez el año 2010 en soporte papel, por el Departamento de Teoría de las Artes de la Facultad de Artes - Universidad de Chile. Hoy, agotada dicha edición, se reedita y publica en versión Pdf., para su libre circulación, respetando el original, salvo mínimos ajustes y correcciones.

(Está permitida su reproducción parcial, siempre que se cite la fuente)

Septiembre, 2015

Justificación del modelo

Vivimos una época en que la cultura opera en dos dimensiones en constante dialéctica: la global y la local. No obstante, mientras la primera –provista de un gigantesco *momentum*– tiene asegurada su permanencia y crecimiento, la segunda –que da cuenta de lo particular y diferente– se torna frágil y vulnerable, viéndose amenazada por la uniformación. Frente a este desbalance, la «gestión cultural» puede ejercer un rol trascendente, cual es velar por la permanencia y desarrollo de las culturas locales y, con ello, por el equilibrio necesario para no perder la escala humana, dimensión que va asociada a la identidad y sentido de pertenencia que toda comunidad requiere para motivarse y querer vivir en un determinado lugar. Esto es fundamental, pues está asociado a la riqueza humana que significa la diversidad y, con ello, al profundo sentido democrático –la libertad del «*poder ser*»– que debe tener la vida cultural en cualquier parte del mundo.

Texto de la contratapa del libro original, 2010 kkkkk

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. CONTEXTO ACTUAL.....	7
2.1 Dinámica cultural del siglo XXI.....	7
2.2 Proceso de descentralización y regionalización del país.....	8
2.3 Nuevas oportunidades para el desarrollo de las culturas locales.....	12
3. FUNDAMENTOS GENERALES PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO... 14	14
3.1 Realidad sociocultural actual	14
3.2 Alcances sobre el concepto de «cultura».....	15
3.3 Diversidad cultural en Chile.....	20
4. CONSIDERACIONES PREVIAS PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO.... 27	27
4.1 Concepto de «unidad territorial».....	28
4.2 Gestión cultural pertinente.....	29
4.3 Gestión cultural creativa.....	33
4.4 Espacio físico, arquitectura e infraestructura.....	35
a) Espacios administrativos.....	36
b) Centro de documentación.....	37
c) Espacios de actividades públicas.....	37
4.5 Consideraciones adicionales para la formulación del modelo.....	38
5. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO..... 39	39
5.1 Orgánica de trabajo.....	41
a) Orgánica General y Puesta en Marcha.....	42
b) Formación de equipos.....	51
c) Creación de redes.....	52
5.2 Levantamiento Cultural.....	54
a) Mapa cultural (identificación de las partes).....	55
b) Catastros / Encuestas.....	55
c) Identificación de la «Matriz Cultural».....	56

d) Diagnóstico FODA.....	60
5.3 Definición de Patrones de Gestión y Diseño del Programa de Desarrollo.....	62
a) Definición de «Patrones de Gestión» para la operación del modelo.....	62
b) Diseño del Programa de Desarrollo.....	64
c) Público Objetivo.....	65
d) Creación de Nuevos Públicos y Animación Cultural.....	68
5.4 Diseño y Evaluación de proyectos.....	77
a) Alternativas para la Gestión Cultural	77
b) Evaluación de proyectos.....	78
c) Enfoque tridimensional.....	79
5.5 Financiamiento (captación de fondos).....	79
5.6 Ejecución de Proyectos (Producción).....	80
5.7 Evaluación de Impactos y Registro estadístico.....	82
5.8 Revisión y Actualización del Programa de Desarrollo.....	85
5.9 Animación cultural.....	88
6. OPERACIÓN DEL MODELO.....	90
7. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	100
Anexo 1: Concepto de Sistema, Grupo y Equipo.....	101
Anexo 2: Enfoque sistémico-tridimensional para el Diseño de Proyectos.....	103
Anexo 3: Espacio físico, Arquitectura e Infraestructura.....	105
Anexo 4: Ejemplo de descripción de cargos.....	108
Anexo 5: Ejemplos de Matrices Culturales.....	111
Anexo 6: Ejemplo de «Patrones de Gestión» para un Centro Cultural Urbano.....	115
Anexo 7: Índices de Desempeño en la Gestión de una Organización Cultural.....	119
Anexo 8: “Evetismo”: Índice para medir el Nivel de Producción de Eventos.....	122

1. INTRODUCCIÓN

Durante la primera década del siglo XXI, diferentes Organizaciones Culturales empezaron a proliferar en Chile con un franco incremento a partir del año 2007, debido a la política de construcción/habilitación de Centros Culturales impulsada por el gobierno de Michelle Bachelet –a través del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes–, en todas aquellas comunas con más de 50.000 habitantes. Sin embargo, para poder acceder a los fondos de financiamiento, con mucha razón desde un comienzo se exigió un modelo de gestión que garantizara el buen uso de los inmuebles, de tal manera de comprometer una operación efectiva y una proyección sustentable en el tiempo.

En respuesta a ello, la presente publicación propone un «Modelo de Gestión» aplicable a diferentes Organizaciones Culturales –incluidos los Centros Comunales y otras organizaciones nacionales e internacionales–, el cual se basa en el respeto y estímulo al desarrollo de las culturas locales o corporativas, según sean sus territorios y/o espacios específicos de acción. Por cierto que esto no implica cerrarse a la dimensión global, tan propia y característica de la cultura contemporánea.

El modelo es flexible y adaptable a distintas realidades locales y corporativas –urbanas y rurales–, asumiendo que, desde un punto de vista antropológico, la «cultura» es significativamente diferente de una a región a otra, según sean sus coordenadas geográficas e históricas, junto a sus circunstancias presentes y expectativas futuras. No obstante, en la actualidad chilena y mundial –salvo honrosas excepciones–, existe una tendencia a considerar el concepto de «cultura» sólo como sinónimo de artes¹ –incluyendo a veces el patrimonio artístico y/o arquitectónico–, lo cual reduce enormemente su alcance y, con ello, limita la gestión cultural a un trabajo orientado preferentemente al desarrollo de las puras artes y su patrimonio asociado, aunque en realidad existan muchas otras alternativas culturales que también son importantes e igualmente necesitan ser apoyadas y gestionadas para su mejor desarrollo. Con este «reduccionismo cultural» se hace caso omiso a la diversidad que caracteriza y enriquece a Chile, con el riesgo de marcar una tendencia hacia una nueva uniformación cultural de nuestro país.

Conviene precisar, sin embargo, que en ningún caso está en discusión la importancia que tienen las artes. Lo que aquí se quiere recalcar es que ellas no son sinónimo, sino

¹ Centros Culturales / Proyección, infraestructura y gestión (2008). Ponencia de Ulrich Bader-Schiess. p. 101.

una parte de la «cultura». Por de pronto en el ámbito rural, más que manifestaciones artísticas propiamente tales, con mayor frecuencia existe artesanía, gastronomía, mitos y leyendas, junto a actividades costumbristas y sistemas simbólicos que identifican y motivan a su gente a partir de una valiosa y genuina «cultura popular». En función de esto, la principal fortaleza del modelo es privilegiar la revalorización, resguardo y desarrollo de las culturas locales y corporativas, asumiendo la diversidad como clave de la riqueza cultural del país, de tal manera de contribuir a superar el «centralismo nacional» que aún opera en Santiago, o «centralismo regional» que, como réplica, opera en las propias capitales regionales respecto de sus provincias y comunas.

Consecuentemente, la esencia del modelo surge a partir de la «matriz cultural» de cada territorio o espacio corporativo, cuyas componentes constituyen sus raíces, junto a vectores que ayuden a orientar las directrices para actualizarse y proyectarse mejor hacia el futuro, sin perder la identidad ni el sentido de pertenencia particulares, aunque simultáneamente formando parte de una sociedad mayor, sea del país y, por cierto, de América y el mundo. Hoy más que nunca esto es posible, a través de la generación de redes –reales y virtuales, nacionales e internacionales– de vinculación, intercambios y colaboraciones recíprocas.

En el siglo XXI, el mundo se ve enfrentado a un proceso de globalización y amenaza de uniformación cultural muy poderosa, realidad que constituye uno de los principales desafíos a resolver desde el punto de vista identitario de cada país. Por ello, la gestión cultural como primera prioridad debe saber definir estrategias de desarrollo que ayuden a coexistir y a convivir a las culturas locales con la cultura global, asegurando que las primeras no desaparezcan sino que, al contrario, se fortalezcan. Así entonces, un modelo de gestión cultural pertinente –comprometido con el desarrollo de la cultura e identidad locales de cada «unidad territorial» o corporación–, resulta imprescindible e ineludible para la salud y futuro cultural de cualquier país del mundo y, en especial, de Chile que, desde su nacimiento como República, se ha caracterizado por ser muy permeable a las influencias culturales foráneas, principalmente europeas (en el siglo XIX) y estadounidenses (en el siglo XX), en una suerte de permanentes (neo)colizaciones. Esta conducta no nos ha permitido reconocer nuestra identidad ni afianzar el sentido de pertenencia y, por lo tanto, el poder ser y ejercer como un país legítimamente sudamericano, diferente a los demás, con algo propio que decirle al mundo y, por cierto, a nosotros mismos.

2. CONTEXTO ACTUAL

2.1 Dinámica cultural del siglo XXI

En el mundo globalizado en el que vivimos, la «cultura» de cada país ha pasado a ser un distintivo fundamental para identificarse, diferenciarse, desarrollar el sentido de pertenencia, marcar presencia y territorio, junto con darle un rumbo y justificación existencial a su vida local.

Si bien en un principio el fenómeno de la globalización se mostró como una gran amenaza de «uniformación cultural», en la realidad se produjo una suerte de reacción en cadena en que las «unidades territoriales» reclamaron sus culturas e identidades locales. “La idea de una cultura global desterritorializada y convergente no considera suficientemente el hecho de que simultáneamente ha ido resurgiendo el interés por las culturas locales. La globalización va siempre acompañada de una localización”².

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

Dinámica cultural del siglo XXI para cada Unidad Territorial o Espacio Corporativo



Diversos autores, desde la sociología, la antropología, las ciencias políticas y la economía, han realizado sus reflexiones y predicciones al respecto. Beck sostiene que “‘Global’ significa traducido y ‘conectado a la tierra’, ‘en muchos lugares a la vez’ y,

² Larraín, Jorge (2005). pp. 111 – 113.

por lo tanto, es sinónimo de translocal”³. Robertson expresa la misma idea cuando introduce el neologismo “glocalización”⁴, queriendo decir que la cultura de cada «unidad territorial» en el siglo XXI se genera como una síntesis entre lo local y lo global, donde la escala humana se conjuga con la escala planetaria —el ciberespacio— justamente en base a una dialéctica cotidiana entre ambas dimensiones culturales: lo pequeño y lo grande. “Los productos de consumo mundial, las comunicaciones y las informaciones se han globalizado, pero siempre son recibidas por individuos en sus contextos locales”⁵.

2.2 Proceso de descentralización y regionalización del país

Ya cuando Pedro de Valdivia fundó Santiago de la Nueva Extremadura, el año 1541, en Chile quedó instalado un concepto centralizado del país, que se impregnó profundamente en la mentalidad de nuestra sociedad hasta hoy día. En efecto, “desde el período de dominación española se ha asentado una fuerte y eficaz concentración del poder en la metrópolis”⁶. Lamentablemente, tanto desde el punto de vista cultural, como económico y estratégico, ello llegó a significar un problema endémico para el país, generando serios resentimientos de las regiones contra la capital, causa importante de nuestro subdesarrollo.

Si bien el tema de la descentralización administrativa se planteó en Chile desde los albores de la República, en la práctica siempre pesó más el concepto de Estado unitario centralizado (ver “Antiguo Orden Chileno”, Figura N°1). Juan Egaña, como parte del primer proyecto de Constitución, el año 1811 ya proponía una división del país en tres departamentos: Coquimbo, Santiago y Concepción, que en 1818 pasaron a llamarse provincias. Posteriormente, “entre 1818 y 1936 el país tuvo más de siete proposiciones distintas de división administrativa, hasta que en 1936 el territorio nacional quedó estructurado en veinticinco provincias, que constituyeron la base administrativa del desarrollo nacional entre 1940 y 1970”⁷. Otro intento de división lo realizó la Corporación de Fomento (CORFO) el año 1950, estableciendo 6 regiones en función de sus condiciones naturales y productividad, aunque dicha propuesta no tuvo mayor eco.

³ Beck, Ulrich (1998). p. 76.

⁴ Robertson, Roland (1995).

⁵ Larraín. Op. Cit. p. 112.

⁶ Observatorio de Políticas Públicas (2002). p.135.

⁷ Sánchez, Alfredo y Roberto Morales (1990). p. 16.

Pero la real preocupación por el tema recién empezó a hacerse notar a partir del año 1960. “En 1962 se crearon los Comités Provinciales de Desarrollo (COPRODE), con la función de coordinar regionalmente todo tipo de desarrollo económico-social”⁸ y en 1965 se creó la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN), que “entre sus funciones estaba la de planificar el futuro desarrollo regional del país”⁹. Posteriormente, el año 1974, a través de los decretos de ley N°573 y N° 575, Chile quedó definitivamente estructurado en regiones, en función de “una organización administrativa descentralizada, con adecuados niveles de capacidad de decisión y en función de unidades territoriales definidas para tal fin”¹⁰. Desde entonces las Intendencias se hicieron cargo de la administración regional; las gobernaciones de las provincias y las municipalidades del nivel comunal.

No obstante, este proceso hasta hoy mismo ha sido bastante difícil de asimilar, pues ha implicado tener que cambiar una mentalidad demasiado arraigada, durante siglos, en nuestra sociedad. En este sentido, aunque la reforma universitaria de 1981 tuvo muchos detractores, la constitución de universidades regionales fue un paso relevante, por cuanto significó un refuerzo al proceso de regionalización, que poco a poco empezó a rendir sus frutos. De hecho, a partir de ellas empezó a pensarse más en serio el tema de las culturas locales regionales. Posteriormente, desde el año 1995 y hasta el 2002, la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) desarrolló un valioso “Programa de Universidades y Gobiernos Regionales”, consistente en una serie de encuentros periódicos entre universidades, empresas y organismos gubernamentales regionales, cuyo propósito fue reflexionar, definir políticas y desarrollar acciones concretas en beneficio de una efectiva descentralización y regionalización del país. Luis Guastavino, encargado del programa, al referirse a él en el último encuentro (Valparaíso, año 2002), indicó que su misión era “la búsqueda y conjugación de los más incisivos factores del desarrollo de nuestras regiones. Y la conjugación armoniosa y colaborativa de los estamentos académicos y productivos en cada territorio se inscribe justamente como uno de los ejercicios claves para este desarrollo”¹¹.

⁸ Sánchez, Alfredo y Roberto Morales. Op. Cit p. 17.

⁹ Ibid. p. 17.

¹⁰ La Regionalización, varios autores (1988). p. 61.

¹¹ Encuentro Nacional Universidades–Empresas, Desafíos y Oportunidades para el.....(2002). p. 70.

Paralelamente, en las bases programáticas del gobierno de Eduardo Frei R.T., se estableció un compromiso por “formular una política de Estado sobre descentralización, que entrega(ra) una visión más integral y vincula(ra) esta política al proceso de reforma y modernización del Estado”¹².

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

- “Estimular el desarrollo cultural, evitando toda forma de dirigismo cultural, censura, paternalismo y clientismo en la gestión y asignación de recursos públicos destinados al fomento de la cultura y las artes”.
- “Impulsar el desarrollo de capacidades de gestión cultural en regiones y comunas”.
- “Incentivar la participación de la sociedad civil y el sector privado en la gestión y financiamiento de la cultura y las artes”¹³.

De esta manera, bien se puede decir que Chile inició el siglo XXI –de cara a la celebración de su Bicentenario– con un proyecto de desarrollo cultural claramente descentralizado, donde el antiguo concepto de “cultura nacional unitaria” y uniforme –basado en el criollismo terrateniente de la zona central–, dio lugar a un concepto de “diversidad cultural”, con el propósito de “en el contexto de un mundo globalizado, potenciar las capacidades productivas y competitivas de cada región del país, propiciando un mayor compromiso de los ciudadanos con los procesos de sus territorios”¹⁴. En buena hora ocurrió esto, dentro de un país que por siglos había sido preso del encie-

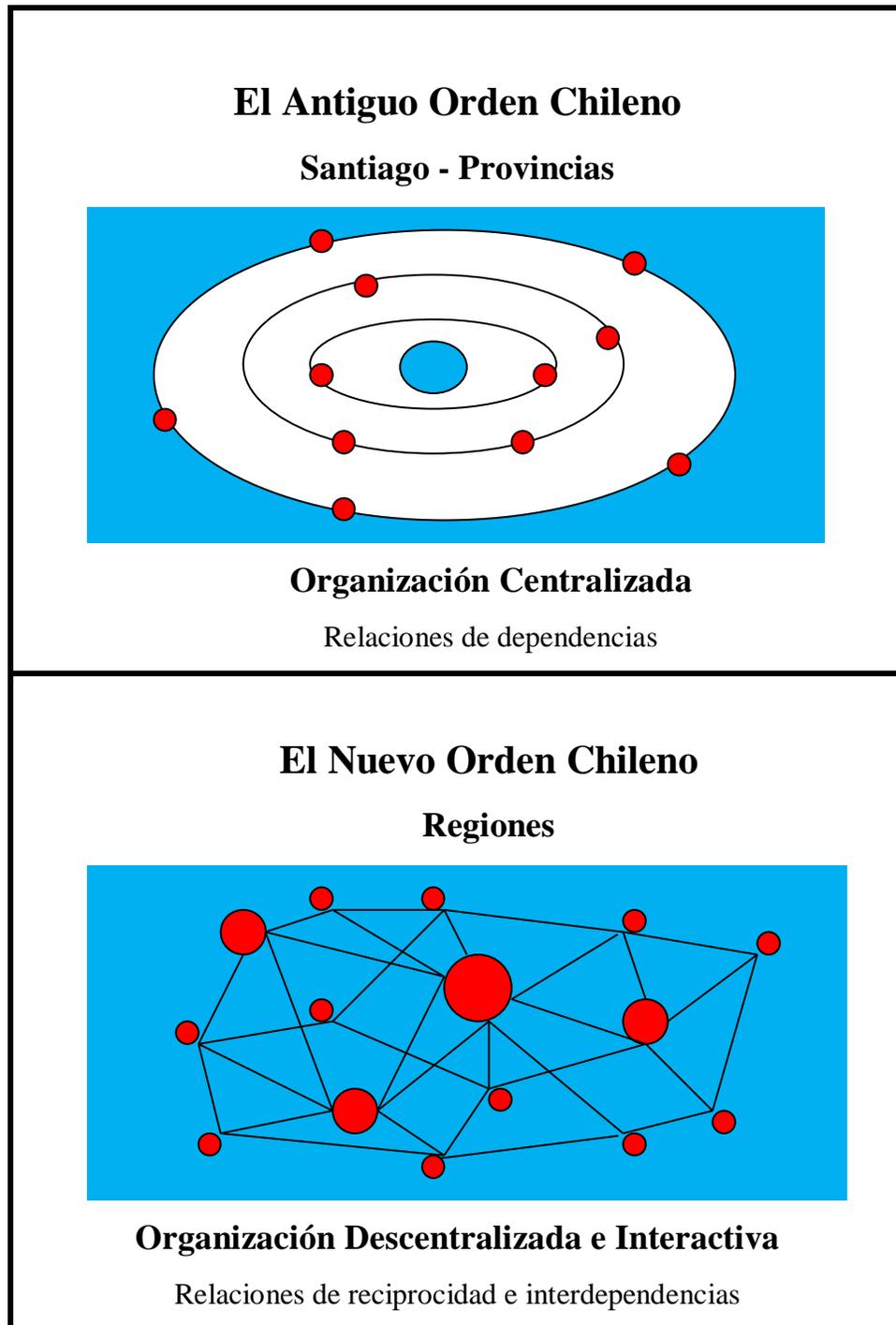
¹² Observatorio de Políticas Públicas (2002), p.135.

¹³ Observatorio de Políticas Públicas (2001), p. 97.

¹⁴ Observatorio de Políticas Públicas (2002), p.135.

rro y la uniformidad cultural impuesta desde el nivel central. No obstante, tanto desde el punto de vista cultural como democrático, Chile no es viable en el siglo XXI si no pasa por una efectiva descentralización (Figura N°1).

Figura N° 1



2.3 Nuevas oportunidades para el desarrollo de las culturas locales

Consecuentemente con el proceso de desarrollo vivido en la última década del siglo XX, la institucionalidad cultural del país continuó dando importantes pasos que sorprendieron a la sociedad chilena, abriendo nuevas oportunidades y espacios de participación. “Cuando el Presidente Ricardo Lagos anunció en 2000 que se establecería, en Valparaíso, un Consejo Nacional de la Cultura, pocos pensaron que a mediados del 2004 ya estaría funcionando en todo el territorio nacional y con pautas legales explícitas respecto a la evaluación de los proyectos que se le presentaran”¹⁵. De esta manera el país iniciaba una nueva etapa en sus políticas culturales.

De hecho en 2006, como parte de las políticas culturales de Estado, según se anticipó, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) comunicó oficialmente a las Municipalidades de Chile la disponibilidad de recursos especiales para la construcción y/o habilitación de Centros Culturales Comunes (CCC), en todos aquellos casos cuya jurisdicción tuviera una población superior a los de 50.000 habitantes¹⁶. La noticia involucró a 85 comunas¹⁷ que entonces cumplían con el requisito; mas, para poder acceder a tales recursos fue necesario adicionalmente presentar un Proyecto de Gestión que justificara un Centro Cultural para la Comuna, junto a un proyecto arquitectónico compatible y coherente con la propuesta de gestión.

El año 2007 se aprobaron 25 proyectos con un presupuesto total de \$ 2.700 millones. El año 2008 se incorporaron 10 nuevos —35 en total— que, junto a la continuidad de financiamiento de 12 proyectos anteriores, implicó un monto de inversión de \$ 7.168 millones. El año 2009 se incorporaron 18 comunas más, sumando 53 Centros Culturales en total, con un monto de inversión acumulada de \$ 10.089 millones, y durante el año 2010 se espera completar proyectos para 65 comunas, con una inversión total acumulada de \$ 32.000 millones¹⁸.

Sin duda que esta oferta sorprendió a muchos municipios imposibilitados de postular, por no disponer de un plan orgánico de gestión cultural ni del correspondiente proyecto arquitectónico para el Centro, y menos de la preparación técnica y económica como para

¹⁵ Navarro, Arturo (2006). p. 225.

¹⁶ El Mercurio, diario (2007). p. E12.

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

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

posteriormente poder llevarlo a cabo. De hecho, hasta hoy mismo en muchos casos sólo existen Oficinas o pequeños Departamentos de Cultura, cuyos presupuestos anuales son de escasos recursos, que sólo les permite realizar algunas actividades aisladas –carentes de un plan orgánico– de muy bajo costo y proyección, gracias a la buena voluntad de algunos vecinos.

No obstante, la oferta del CNCA¹⁹ inmediatamente cambió el marco de las expectativas y significó un gran estímulo para que las municipalidades empezaran a preocuparse del tema en forma más seria y profesional. Efectivamente, la noticia ejerció un efecto catalizador que motivó a repensar la gestión cultural comunal, canalizando mejor las energías dentro de un proyecto global, único y orgánico, dependiente de un solo Centro Cultural, evitando así la duplicidad de funciones, dispersión de recursos e improvisación de actividades a última hora. Esto, porque surgía una gran oportunidad que abría el horizonte a muchas municipalidades, lo cual obviamente no se podía ni se puede desaprovechar²⁰.

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

²⁰En el caso de las municipalidades ya beneficiadas, es importante advertir que el proyecto de gestión que estén desarrollando debe ser sustentable en el mediano y largo plazo, pues sólo así se podrán justificar plenamente las inversiones realizadas en la construcción y/o habilitación de los Centros Culturales. Por lo mismo, como norma general, los Centros financiados por el CNCA deben ser fiscalizados durante 10 años, tiempo en que anualmente es obligatorio presentar al Consejo un informe de gestión cultural, con su correspondiente informe de gestión administrativa.

3. FUNDAMENTOS GENERALES PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO

3.1 Realidad sociocultural actual

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

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

De partida, el consumo genera más consumo, pues el vacío espiritual causa una ansiedad insaciable. En gran medida las encrucijadas en las que actualmente vivimos explican las enfermedades de estrés, depresión, angustia, diferentes tipos de drogadicción y desmotivaciones que aquejan a un porcentaje importante de la población no sólo chilena, sino del mundo contemporáneo en general. “El aumento de la delincuencia popular o de cuello y corbata, la intensificación de la violencia asociada a ella, la difusión de drogas destructivas, entre ellas la pasta base, la generalización del tráfico de influencias y la conexión cada vez más estrecha entre política y negocios revelan una

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

²² Larraín. OP. Cit p. 248

peligrosa generalización de conductas anónimas y una peligrosa desaparición de los controles morales, reguladores de las conductas públicas y privadas”²³.

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

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

3.2 Alcances sobre el concepto de «cultura»

Según se anticipó en la introducción, y a pesar de la evidencia citada anteriormente en relación a la importancia que tiene la «cultura», en las últimas décadas –tanto en Chile como en otros países– se ha venido desarrollando una peligrosa actitud “reducionista”, que tiende a considerar a la «cultura» circunscrita preferentemente al campo artístico y patrimonial –además de los “eventos y cartelera de los fines de semana”, que hacen frontera con el “entretenimiento”–, aislándola y/o desarticulándola del resto de las manifestaciones humanas que, por cierto, también son parte de ella. Esta tendencia es un

²³ Moulian, Tomás (1998). p. 46

²⁴ Castells, Manuel (2005). p. 21

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

fiel reflejo de lo explicado en el punto anterior, donde hoy por hoy efectivamente el consumismo, la competencia, el exitismo y las fuerzas dispersivas están predominando y, con ello, están fragmentando y destruyendo la «cohesión social» y estructura de «corpus» que requiere toda sociedad humana para poder operar con “sentido de comunidad”, de pertenencia e identidad local, dentro de su correspondiente «unidad territorial» o corporativa. Por de pronto, si de Organizaciones o Centros Culturales se trata, “un espacio cultural tiene sentido cuando logra ser puente con la comunidad”²⁶.

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

Definiciones sobre «cultura» existen muchas, pero “en su sentido más amplio, la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. Da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos las opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones y crea obras que lo trascienden”²⁸.

Ya la definición anterior deja claramente establecido los alcances profundos y diversos que tiene el concepto; sin embargo, en el contexto del mundo actual, además existen

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

²⁷ Estrella, Jorge (2005). p. 79

²⁸ UNESCO, Declaración de México sobre políticas culturales (1982).

algunos enfoques que distinguen dos dimensiones diferentes sobre «cultura»: Una como sustrato, manifiesto principalmente a nivel del inconsciente colectivo y la otra como sistema de instituciones y formas organizadas de expresión. “La primera se refiere a la cultura como los modos de ser de una sociedad; sus visiones del pasado, del presente y del futuro; la elaboración de diversos sentidos comunes sobre el tiempo, la naturaleza, la trascendencia y las formas de convivencia; los modelos éticos, de conocimiento, lenguajes, comunicación y transmisión de la herencia cultural; la cuestión de la identidad nacional y de la diversidad cultural o identidades”“La segunda dimensión, en cambio, se refiere a las manifestaciones, aparatos y expresiones culturales, como el patrimonio, los diversos campos de creación y difusión artística, las comunicaciones, las formas de cultura popular, las industrias culturales”²⁹.

Con estos planeamientos queda en evidencia que la «cultura» es bastante más que las puras artes, el patrimonio y ciertas componentes anexas. En realidad ella comprende al quehacer humano en general, sin que nada quede afuera, inconexo. En tal sentido, la «cultura» es simplemente “la codificación y cultivo humano de la vida; es la fuerza motriz y memoria vital que mantiene vivos a los pueblos”³⁰; es la forma de estar, hacer, tener y ser de las personas en su calidad de individuos y como parte del colectivo humano al que pertenecen; es “el modo particular en que una sociedad experimenta su convivencia y la forma en que se la imagina y representa”³¹. Y esto es posible, por cuanto “las personas se constituyen en sujetos mediante una dinámica compleja entre la biografía personal y la convivencia social”³², todo lo cual constituye el imaginario colectivo que sirve de referencia, en tanto representación de sí mismos como comunidad y motor social.

Por ello, la «cultura» permite integrar el quehacer humano general en un solo «corpus orgánico», cuyas partes internas están en constante interacción y retroalimentación. Ella en sí misma es un “universo humano”; un sistema de leyes que rige las conductas colectivas e influye cotidianamente en las conductas personales; comprende las tradiciones y costumbres, las formas de vivir y convivir, de relacionarse con los demás y el medio ambiente en general (natural y urbano). De esta manera, las formas de vestirse, alimentarse

²⁹ Garretón, Manuel Antonio (2008). p. 77

³⁰ Matthey Correa, Gabriel (1999). p. 68

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

³² Ibid. (2002). p. 38

y recrearse; el sistema de creencias, el sentido de la vida y de la muerte, la economía y la tecnología, las formas de comunicación, las representaciones ideales y simbólicas, etc., todas son sistemas o subsistemas de procedimientos y/o códigos que, como partes de un corpus articulado, definen y dan cuenta de una «cultura». “Sin ella se pierden las referencias, se pierde aquello que es propio, se pierde el sentido de pertenencia, aquello que identifica y hace diferentes a los pueblos entre sí, aquello que justifica la existencia en función de lo que a cada pueblo le corresponde aportar. La cultura entonces no puede estar ausente: ella es el oxígeno que necesitamos para respirar y vivir como seres humanos que somos”³³.

Aclarado el concepto, se podrá comprender que la «gestión cultural» no puede —ni debe— confundirse ni reducirse sólo a una “gestión artística”, pues con ello se fomenta la fragmentación y dispersión sociocultural; se ignoran las demás componentes y se subvaloran las fuentes y fundamentos mismos de la «cultura», desconociendo incluso el sentido más profundo del arte, cual es su íntima conexión, como vasos comunicantes, con «las otras» manifestaciones culturales. En definitiva, es «la vida cotidiana» la base de todo; aquello que día a día teje al complejo cultural y permite construir identidad dentro de la «unidad territorial» a la que se pertenece.

Dando entonces un paso adelante, adoptado aquí el sentido y alcance antropológico de la palabra «cultura», recién se puede entender lo que implica la «gestión cultural» en su acepción y en sus posibilidades más amplias y profundas. Las artes son muy importantes —eso no está en discusión—, pero varía radicalmente su presencia y sentido según se trate de cultura urbana o rural. De hecho en muchas localidades campesinas o costinas es más relevante la artesanía u otro tipo de oficios y prácticas —dentro de lo que se puede entender como folclor—, que una expresión artística tal cual se la conoce en las grandes ciudades. Por ello hay que tener cuidado con los dirigismos o reduccionismos culturales, toda vez que pueden operar como “filtros” que limiten y empobrezcan la vida de los pueblos, fomentando la ignorancia, la falta de libertad de elección y de expresión y, a su vez, perjudicando la diversidad y futuro cultural del país en general. En realidad con cualquier sesgo cultural se predispone —y somete— a la sociedad a seguir ciertas rutas impuestas y pautas de comportamiento preformateadas que, de no corregirse, podrían

³³ Matthey Correa, Gabriel (1995). p. 97

terminar por llevar a Chile, según ya se advirtió, a un nuevo tipo de «uniformación cultural».

Ahora bien, si conscientemente el énfasis se quiere poner, por ejemplo, exclusivamente en las artes, en propiedad y rigor entonces debiera hablarse de “cultura artística” (con apellido) asociada a una “gestión artística”³⁴. Consecuentemente, las Organizaciones debieran llamarse directamente “Centros Artísticos”³⁵. Pero la gestión cultural en es una opción más amplia y compleja, que en definitiva resulta más beneficiosa para la cultura general y democracia real del país. Incluso, según se advirtió, un enfoque antropológico es mejor para el propio desarrollo de las artes y el patrimonio, por cuanto éstas son manifestaciones que operan intrínsecamente articuladas con las demás componentes de la «cultura»: separarlas es sacarlas de su contexto y, por lo tanto, es desvirtuar sus significados y debilitar sus funciones como parte del todo.

Para concluir este punto –aunque he de esperar que ya estén claras las bases conceptuales del modelo de gestión–, resulta interesante revisar la definición sobre «cultura» que entrega el diccionario virtual “Wikipedia”, espacio cada vez más visitado por gente común y corriente, de diversos sectores socioculturales del mundo entero:

“La cultura es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la antropología y la sociología”³⁶.

En fin, cada manifestación auténtica y particular es lo que en definitiva le da riqueza e identidad a cada cultura local. Seguir desconociéndolo conlleva la amenaza de volver a

³⁴ Asimismo, según sea el énfasis, se puede hablar de “cultura científica”, “cultura económica”, “cultura deportiva”, etc., entendiendo la «cultura» como “el cultivo humano de ...” y una “gestión cultural” también con apellido: “gestión científica”, “gestión deportiva”, etc.

³⁵ Por ejemplo en Dublín, Ohio, EEUU, para evitar la confusión entre los conceptos de Arte y Cultura, se prefiere hablar directa y precisamente de “Centro de Artes” y “Consejo de las Artes”. Ver ponencia de David Guion en “Centros Culturales / Proyección, infraestructura y gestión” (2008). p. 129.

³⁶ DiccionarioWikipedia [en línea] (2009).

la susodicha «cultura uniforme», y no sólo por la influencia de la globalización ni por nuestro histórico centralismo santiaguino, si no reforzado por el encierro físico y mental, por el temor a la diversidad y a las diferencias; en el fondo, por el miedo a ejercer una democracia real.

3.3 Diversidad cultural en Chile

No sólo Benjamín Subercaseaux, con su libro “Chile, o una loca geografía” (1940), se anticipó a reconocer y a difundir públicamente la diversidad geográfica y cultural que caracteriza a nuestro país; también lo hizo poco después Mariano Latorre, el año 1947, con su libro “Chile, país de rincones”. En ambos casos –pioneros– se invitó a ver más allá de la capital, para poder descubrir y percatarse de la enorme riqueza y diversidad cultural que nos rodea. Por de pronto, en gran medida ocurre que “salir de Santiago es entrar a Chile”³⁷ y, en general, salir de las grandes ciudades del mundo es entrar a las culturas locales que nutren las particularidades de los países. Ello, porque por cada día que transcurre, las metrópolis –centros de poder, de conexiones internacionales y de circuitos comerciales– se parecen más entre sí, formando parte del mundo globalizado; mientras que, al mismo tiempo, cada día más el mundo rural –aquel que se desarrolla más íntimamente, cerca de la geografía y la naturaleza–, es el que distingue a los países por sus culturas locales: sus singularidades y diferencias.

Chile en especial, gracias a sus más de 4.000 kilómetros de longitud continental, goza de una gran diversidad de climas, paisajes y riquezas naturales, que efectivamente lo hacen tener una “loca geografía” y una multitud de rincones o «microculturas». Mientras por un lado tiene cumbres que alcanzan casi los 7.000 metros en la cordillera de los Andes (nevado Ojos del salado), por el otro tiene fosas marinas que superan los 8.000 de profundidad (fosa de Atacama). Mientras en el norte tiene el desierto más árido del mundo, por el sur es abundante en selvas, ventisqueros, ríos, campos de hielo y glaciares. Chile, país volcánico de culturas ancestrales profundas e ignoradas, abundante en minerales y contrastes naturales, con una flora y fauna terrestre y marina rica en variedad de especies, recién en los albores del siglo XXI se empieza a reconocer a sí mismo –en forma explícita–, como un país diverso. Efectivamente, “la realidad del Norte

³⁷ Matthey Correa (1995). Op. Cit. p. 96

Grande es muy diferente a la realidad del Norte Chico, de la Zona Central, de Isla de Pascua, del Sur, de Chiloé o de la Patagonia. Esto quiere decir que cada Región tiene sus propios problemas y sus propias soluciones; cada Región tiene sus propias necesidades y demandas”³⁸ físicas y mentales, materiales y culturales.

Ahora bien, desde un punto de vista netamente cultural, Chile se puede comprender mejor a partir de tres niveles diferentes, considerando mapas que dan cuenta de ello. El primero se refiere al “mapa etnochileno”, aquel que muestra las culturas ancestrales que vivieron en estas tierras –la mayoría extinguidas–, partiendo por la cultura Arica en el norte, pasando por la Aymara, Cunza, Diaguita, Rapanuie y Mapuche,... hasta los Selknam, Yaghanes y Alacalufes en el extremo sur (ver Figura N° 2).

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

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

³⁸ Ibid (1995). p. 96

Figura N° 2
Pueblos Etnochilenos
Base de nuestra diversidad cultural

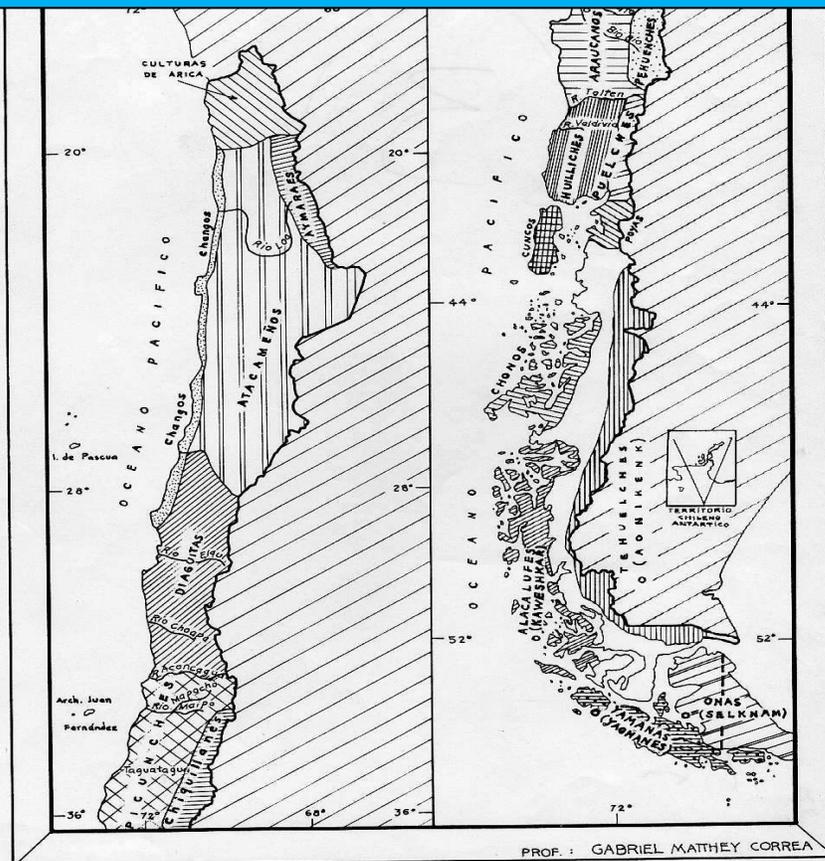


Figura N° 3 Conformación Cultural de Chile por Etapas (Cinco Macrozonas)

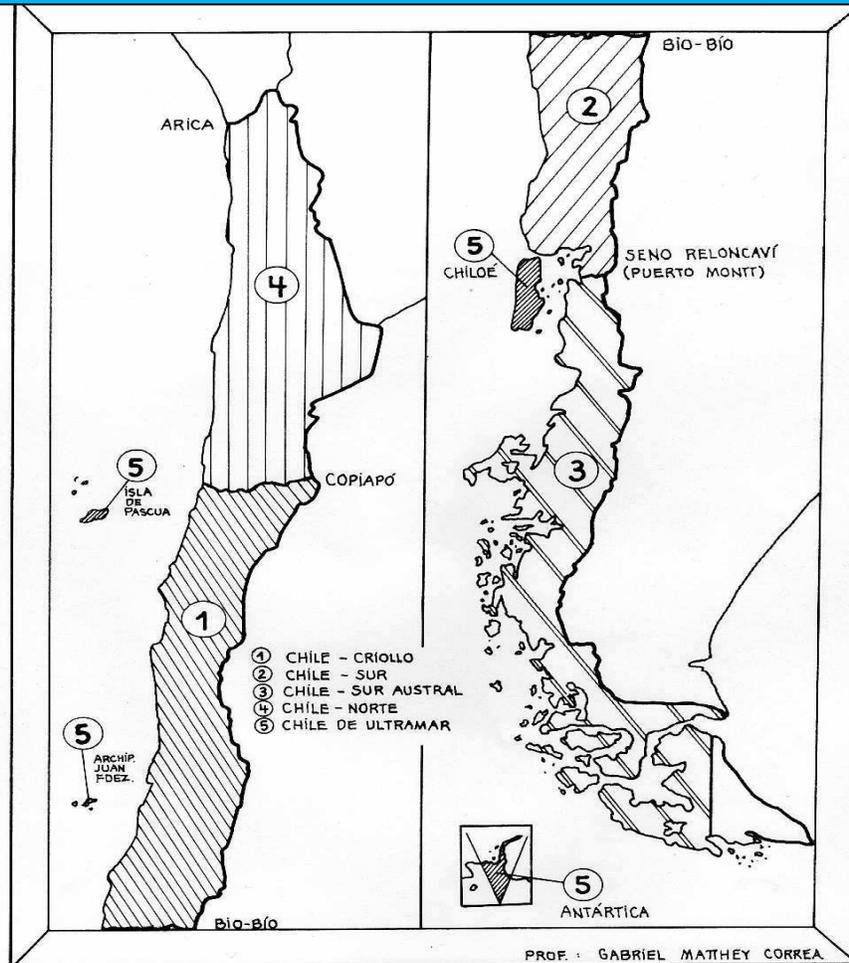
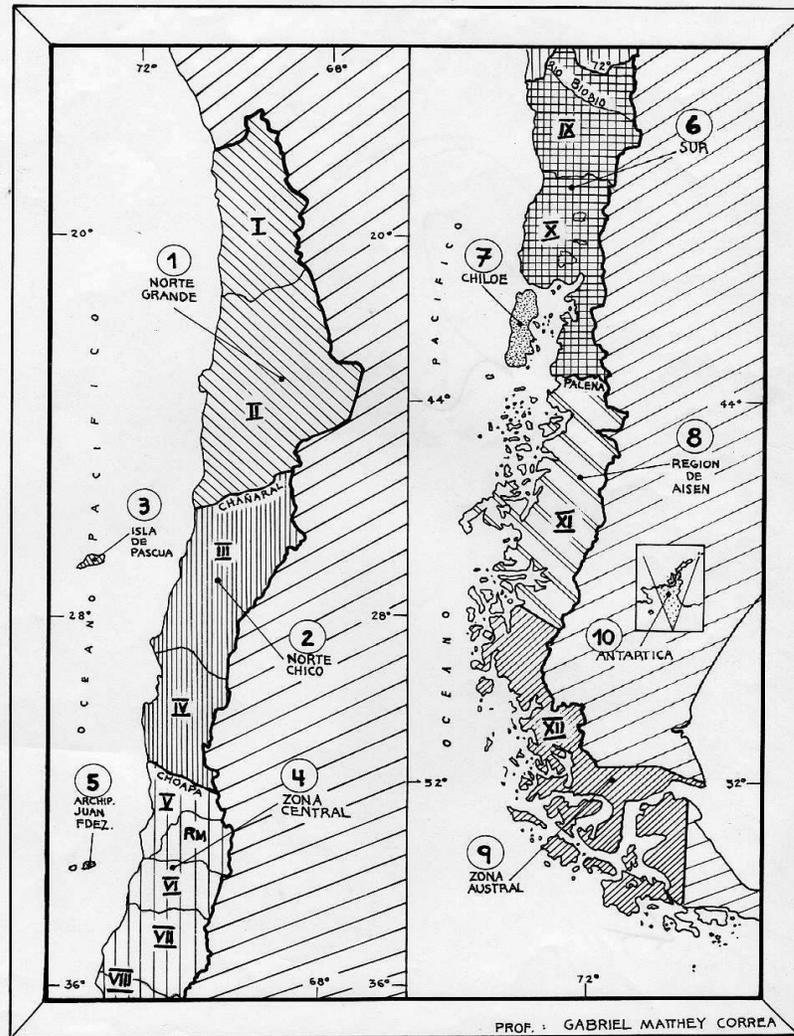


Figura N° 4
Unidades culturales de Chile
La diversidad como clave y fundamento de nuestra riqueza cultural



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

De acuerdo a esta realidad, de un país diverso, se puede decir que “la clásica cultura criolla terrateniente decimonónica pierde toda su fuerza como cultura oficial de la nación-Chile, pero se reconfirma como una poderosa cultura local de la zona central, principalmente entre el valle del Aconcagua y del Bío-Bío. De esta forma, el país se empieza a reordenar y a potenciar en todos sus rincones, insertándose en el mundo en base a una dinámica descentralizada e interactiva”³⁹.

En buena hora el país poco a poco está aprendiendo a reconocer y a asumir su diversidad, por cuanto ello nos permitirá ir gradualmente reforzando las culturas locales y asegurando así un mejor equilibrio —siempre dialéctico— con la ahora omnipresente cultura global. Hoy, tanto en Chile como en general en el mundo, predomina una clara tendencia hacia el multiculturalismo e interconexión directa entre los países, donde las fronteras geopolíticas son cada día más difusas. Lo que más debe preocupar son las culturas locales, definidas por las unidades territoriales y la escala humana, cuando ellas son capaces de interactuar con la cultura global sin sucumbir ni perder su propio ritmo de autoconocimiento, intercambio, desarrollo y evolución. Se trata de una dialéctica vital que obliga a estar permanentemente actualizados —atentos a lo que ocurre adentro y afuera—, debido a que “cuando se erosionan fuertemente las identidades locales se tiende a perder la capacidad de internalizar los cambios, aprehender y comprender lo propio y lo ajeno”⁴⁰.

³⁹ Matthey Correa (1999). Op. Cit. p. 77

⁴⁰ Slachevsky, Paulo (2007). p. 61

Y en sintonía con este nuevo contexto, la antigua acepción de nación ya no tiene mucho sentido en el siglo XXI. Si de regiones y territorios se trata, “el nuevo concepto de nación surgirá de una efectiva convivencia y unidad en la diversidad a través del respeto mutuo, la valoración y (re)activación de las culturas e identidades locales”⁴¹. Esto a su vez, según ya se advirtió, permitirá profundizar en la democratización real del país, desde su base social y diversidad cultural. “La identidad regional se constituye en principio de recomposición social frente a la crisis del Estado-nación”⁴².

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

⁴¹ Matthey Correa (1999). Op. Cit. p. 77

⁴² Castells. Op. Cit., p. 23

4. CONSIDERACIONES PREVIAS PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO

La idea de formular un modelo de gestión cultural pertinente para unidades territoriales de Chile, surge de la necesidad de disponer de procedimientos seguros que permitan gestionar la cultura local de cada lugar –o corporativa, según su campo de acción–, de tal manera de reforzar el sentido de pertenencia e identidad de las personas que lo habitan, junto a la libertad de expresión y creación, sin que ello signifique cerrarse a una sana interacción con otras culturas locales y, por cierto, con la cultura global.

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

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

Junto a los requisitos anteriores, también es necesario aclarar ciertos conceptos fundamentales asociados al modelo, según se explican a continuación:

4.1 Concepto de «unidad territorial»

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

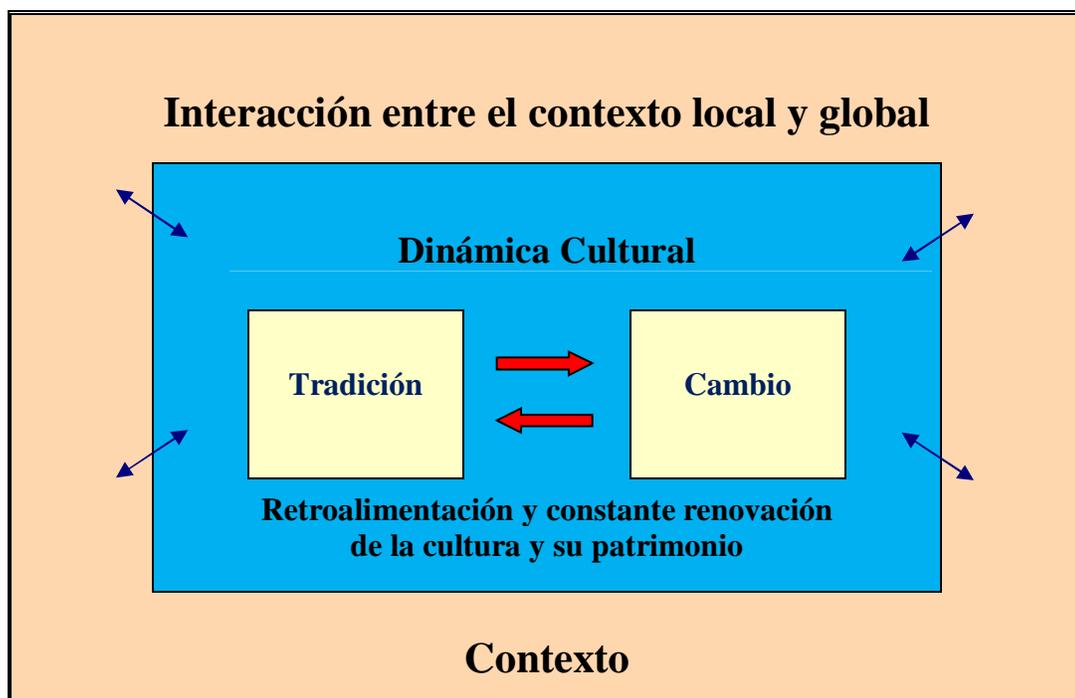
Adicionalmente, como se trata de seres humanos, cada territorio tiene una «memoria» asociada, una historia que le define su pasado, le permite comprender mejor su presente y proyectarse con más consistencia y sustentabilidad hacia su futuro, en función de sus necesidades, aspiraciones y motivaciones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

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

4.2 Gestión cultural pertinente

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

Según se discutió al comienzo, la interacción y retroalimentación no sólo se refiere a otras culturas locales sino, simultáneamente, a la cultura en diferentes planos –desde el regional hasta el global–, por cuanto es la “glocalización” –la simbiosis entre lo local y lo global– el contexto real en el que viven y vivirán las «unidades territoriales» del siglo XXI, siempre en su constante dialéctica entre la tradición y el cambio.



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

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

Diversos son los factores que pueden influir en ello, partiendo por la geografía y localización, el entorno físico natural y artificial, los recursos y alternativas laborales, el campo creativo y recreativo, los valores ancestrales además de los aportes recibidos de las «unidades territoriales» vecinas o de otras culturas. En general la dinámica cultural se debe a una continua interacción entre los ámbitos interno-externo, con componentes que permanecen y otras que mutan, todo lo cual exige que la propia gestión cultural, para que sea pertinente, también sea dinámica.

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

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

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

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

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

Ahora bien, un ámbito que cada vez se va a relacionar y cruzar más con la gestión cultural es la «industria del turismo» –una de las más rentables de Chile⁴³–, lo cual en un plazo no muy lejano va a requerir de la realización de seminarios y encuentros de intercambio entre ambos sectores, para compartir experiencias, enfrentar problemas comunes, fijar criterios y acordar procedimientos que sean compatibles y, lo más

⁴³ Para el año 2010 se proyectó un ingreso anual de U\$ 2.000 millones por concepto de turismo en Chile, ubicándose como industria entre las 10 mayores a nivel nacional. Fuente: www.visitingchile.com

importante, pertinentes con las unidades territoriales y culturas locales en las que se esté trabajando.

Hoy por hoy, quizás todavía sin mayor conciencia, la actividad turística está operando como una “gestión cultural impertinente”⁴⁴, ya que en la «industria del turismo» se suele trabajar en base a “productos y/o paquetes culturales”, como si la «cultura» fuera un objeto terminado, estático, fácilmente delimitado, posible de ser “empaquetado” (o pre-formateado) y transado en el mercado. Pero no es así, pues ya se ha dicho que la «cultura» es eminentemente dinámica y, en tal sentido, jamás es un “producto terminado” (emanado de una especie de “fábrica”), sino una realidad que siempre se está retroalimentando, reproduciendo, regenerando y renovando.

Así, una gestión cultural impertinente –no sólo de la «industria del turismo»– puede causar serios daños, por cuanto al promover la «cultura» como una serie de “productos” –suelos o en paquetes–, tiende a fijar conceptos y a generar estereotipos, produciendo un gran daño al fluir y evolución espontánea de la vida cultural. De hecho, en el caso de la «industria turística», cuando ella penetra constantemente en una «unidad territorial» termina por invadir e instrumentalizar su “cultura local” –como un objeto de venta y consumo–, fijándole su sistema de valores y distrayéndola de su dinámica natural, “deteniéndola” y, por lo tanto, induciéndola a su estancamiento y petrificación existencial.

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

⁴⁴ En la actualidad el ejemplo más claro ocurre en Isla de Pascua, que con un promedio de 6000 turistas al mes está causando serios desequilibrios en la vida cotidiana de sus habitantes, no sólo a nivel cultural sino a nivel del abastecimiento básico doméstico, en cuanto a generar déficit de alimentación, agua potable, electricidad e, incluso, un manejo insuficiente de los desechos y la basura.

interactuar entre ellas, dentro de procesos de enriquecimiento mutuo que a su vez exigen una permanente autoconfirmación identitaria.

Así entonces, la gestión cultural pertinente implica buscar sintonía con la libertad y democracia real de las unidades territoriales y pueblos en general, sin discriminar a ningún sector, pues la «cultura» no es monopolio de nadie. La «cultura» es transversal a los diferentes sistemas de creencias, ideologías, pensamientos políticos y clases sociales. Sólo la libertad de expresión y comunicación, junto a la crítica constructiva y debate abierto entre las partes involucradas, puede regularla sin alterar su esencia.

4.3 Gestión cultural creativa

Si se considera que en el siglo XXI va a predominar una “sociedad de la creatividad” por sobre una “sociedad del conocimiento” –toda vez que éste rápidamente queda obsoleto y no sirve si no se tiene una actitud abierta y creativa frente a un mundo constantemente cambiante–, una gestión cultural pertinente tiene que ser creativa y flexible a las demandas que exige la dinámica del contexto actual. Por ello, si se trata de Centros Culturales, éstos deben ser dinámicos. No pueden tener miedo a los cambios culturales. Los Centros Culturales deben convertirse en esponjas de nuestra sociedad y estar en todo momento disponibles a las transformaciones, reorganización y reactualización. No son entes fijos”⁴⁵. Consecuentemente, la gestión creativa implica trabajar en base a personas creativas, organizaciones creativas, con planificaciones y proyectos creativos, dentro de procesos en constante autoevaluación, actualización y adaptación a los cambios.

Ahora bien, la creatividad puede tener diversas definiciones, y claramente no es monopolio de los artistas sino necesaria en toda actividad humana que pretenda mantenerse vigente, viva, realmente activa. Por de pronto, junto con la capacidad de generar nuevas visiones de mundo, de tener una originalidad en el sentido de vincularse con el origen, de ser innovadora en cuanto a aportar nuevas ideas y soluciones diferentes, la creatividad es muy importante en cuanto a la capacidad para relacionar las partes dentro del todo, para descubrir nexos aparentemente inconexos que, sin embargo, son claves en la organicidad y buen funcionamiento de un sistema o corpus, como de hecho lo es –o debe serlo– una «unidad territorial» en este caso.

⁴⁵ Centros Culturales / Proyección...(2008). Op. Cit. Ver ponencia de Ernesto Ottone R. p. 175

En este contexto, la tendencia actual es evolucionar desde el antiguo pensamiento mecanicista –newtoniano y cartesiano– hacia uno inspirado en la flexibilidad como funciona la vida misma. Consecuentemente, la gestión cultural no debe concebirse en forma mecanicista, sino en base a una concepción creativa, semejante a la operación de un «sistema viviente». “El nuevo paradigma, promovido por los hallazgos alcanzados en diversos campos como la física, la biología, la neurofisiología, las teorías de la evolución y del caos, pueden identificarse con una visión holista y sistémica de la naturaleza bajo la que se concibe al mundo como un todo integrado y no como una serie de partes disociadas”⁴⁶.

Así por lo tanto, una gestión cultural es pertinente en la medida que sabe mantener vigente y animada a la cultura local en la que interviene, para lo cual es fundamental considerar a su «unidad territorial» como un tejido o «ser viviente», donde cada una de sus partes son “organismos vivos” que se interrelacionan para formar el «corpus total». De esta forma, su funcionamiento conlleva una sinergia positiva, capaz de entregar resultados mayores a la simple suma de sus partes. En relación a ello, no hay que olvidar que “la capacidad de los sistemas vivos para continuar cambiando (es lo que) les permite conservar la vida”⁴⁷.

Aunque existen valores permanentes, la esencia de la vida es cambio, pues fluye como los ríos, recordando que las aguas estancadas se descomponen. Y en este sentido, la creatividad es fundamental e inherente a todo ser viviente⁴⁸, siendo imprescindible en toda gestión cultural que pretenda ser pertinente. “La creatividad es el proceso y la cualidad que le permite al ser humano y a las organizaciones transformar la realidad y autotransformarse por medio de la introducción de novedades que resultan útiles para dar respuestas a las necesidades de un contexto interno y externo, cambiante”⁴⁹.

Por ello, sin un modelo de gestión pertinente opera como un «sistema vivo», debe ser dinámico y abierto a la constante creatividad y aportes de sus integrantes, tanto en la organización misma (a nivel de su operación interna), como en su gestión en el seno de cada «unidad territorial», siempre en interacción con otras culturas locales, regionales, nacional y global en general. Por de pronto, “en los sistemas vivos se busca un balance

⁴⁶ Dabdoub, Lilian (2006), p. 376

⁴⁷ Ibid p. 379

⁴⁸ En gran medida, la persona que deja de ser creativa deja de vivir y comienza a “sobrevivir”.

⁴⁹ Ibid. p. 379

entre la tendencia autoafirmativa, que se orienta a mantener la identidad, y la tendencia integradora que favorece el intercambio y la interdependencia”⁵⁰.

4.4 Espacio físico, arquitectura e infraestructura

Si bien en Chile todavía no existe conciencia ni cultura arquitectónica, obviamente que el espacio físico donde vaya a instalarse el Centro u Organización Cultural es fundamental para el modelo de gestión que se aplique, si se desea eficiencia, eficacia y, en general, buenos resultados en su operación⁵¹. Ello, porque existe una correspondencia directa entre el proyecto de desarrollo cultural y el espacio arquitectónico que lo cobije.

De partida el lugar debe ser atractivo y amigable con el entorno, de tal manera de que en sí mismo pueda responder y/o aportar a la identidad local. Si la «cultura» es el alma de un pueblo –aquella que lo anima y motiva a vivir–, el edificio que albergue a cada Centro u Organización Cultural debe aspirar a ser el “corazón” de la correspondiente «unidad territorial». Sus coordenadas tienen que estimular a una genuina vida social –base de la vida cultural–, constituyendo un espacio que llame al encuentro, comunicación, intercambio e integración de disciplinas⁵². Para ello su arquitectura debe ser pertinente, capaz de “hablar” del espíritu de la cultura local y del modelo de gestión que se desee aplicar; tiene que ser acogedora, metafóricamente como dos brazos que se abren para recibir a las visitas, ojalá con el inmueble ubicado en un lugar visible y de fácil acceso, de tal manera que tan solo con su imagen y presencia ayude a entusiasmar y a convocar a la comunidad. Así, la población debiera llegar a sentir el Centro Cultural como un espacio propio, «comunitario», natural para encontrarse y sentirse más persona; como su segundo hogar. Coherentemente, si se pretende realizar una gestión creativa, en base a una organización creativa, la arquitectura también debiera ser creativa.

En términos prácticos, llegada la hora de tomar las decisiones, se trata de resolver la ecuación ubicación/tamaño/calidad/costo. Dentro de estas variables, “la selección del lugar siempre es un debate interesante y a menudo depende de si el inmueble debe ser renovado, restaurado, adaptado para su reutilización, o si debe ser nuevo. Las tres primeras opciones son las más interesantes en términos de sustentabilidad y disminución del

⁵⁰ Dabdoub, Lilian (2006). OP. Cit. p. 378

⁵¹ Centros Culturales / Proyección... (2008). Op. Cit. Ver ponencia de Brenda Sandoval. p. 48

⁵² Ibid. Ver ponencia de Ernesto Ottone. p. 165

impacto medioambiental de cualquier proyecto de construcción”⁵³. Y lo ideal es que la comunidad pueda participar en este proceso, pues así incuba desde la partida su sentido de pertenencia⁵⁴.

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

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

a) Espacios administrativos

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

⁵³ Centros Culturales / Proyección...(2008). Op. Cit. Ver ponencia de Jay Panzer. p. 145

⁵⁴ *Íbid.* p.139.

b) Centro de Documentación (abierto al público)

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

c) Espacios de actividades públicas

Se requiere una sala de recepción (que puede ser parte del foyer), una sala de multiuso (para presentaciones artísticas diversas, conferencias, seminarios y encuentros), una sala de reuniones de trabajo, una sala de exposiciones (puede coincidir con el foyer). También se necesitan salas para talleres y/o ensayos artísticos (dinámicas de grupo, artesanía, música, danza, teatro, artes escénicos, etc.).

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

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

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

Excepcionalmente se puede tener una cafetería, la cual se puede articular con el Centro de Documentación (tipo café literario y/o cybercafé)⁵⁵. En general un espacio así puede significar una valiosa ayuda para atraer gente, sea cuando asisten a las presenta-

⁵⁵ Incluso se puede incluir una cocina, en aquellos casos en que la gastronomía —como expresión de la cultura local— sea parte importante del plan de gestión y, por lo tanto, causa de talleres.

ciones, seminarios, ensayos/talles o encuentros, o cuando asisten al propio Centro de Documentación. Y a propósito de lo mismo, si la gestión considera incluir talleres de gastronomía, entonces una buena cocina se hace imprescindible, la cual puede servir para atender un casino, con la posibilidad de autofinanciarse.

También hay que decir que en general es necesario incluir buenos espacios de circulación, tanto para acoger al público como para poder cubrir todas las necesidades que exijan las diferentes actividades (transportarte de objetos pesados, como un piano, o montajes de obras de cierta complejidad y envergadura).

Finalmente, para todos los espacios interiores y exteriores hay que considerar el equipamiento correspondiente, con las instalaciones técnicas que sean más adecuadas. Adicionalmente, según sean las demandas y necesidades, tampoco hay que descartar la posibilidad de uso de otros espacios existentes dentro de la «unidad territorial» (corporaciones, instituciones varias), que pueden ser muy aptos y/o complementarios y que, mediante convenios de colaboraciones recíprocas, se pueden incorporar orgánicamente a los programas de desarrollo del Centro u Organización Cultural en cuestión.

4.5 Consideraciones adicionales para la formulación del modelo

Por cierto que generar oportunidades favorables y estimulantes para las personas –ocupando así los tiempos de ocio en actividades sanas y constructivas–, es el mejor antídoto para combatir la drogadicción, el alcoholismo, la delincuencia y diferentes problemas psicosociales que puedan existir en las unidades territoriales, los cuales son cada día más habituales por doquier. Esta realidad no se puede desconocer ni descuidar, por cuanto es causa de inseguridades, riesgo social y deterioro de la calidad de vida, convivencia y desarrollo de cualquier comunidad.

Las Organizaciones Culturales pueden entonces contribuir significativamente a mejorar la cultura, armonía y calidad de vida general, a partir de una mayor integración y participación de quienes vivan en cada «unidad territorial», creando ambientes más seguros, interesantes, tolerantes y respetuosos de la diversidad, dentro de una sociedad sana y constructiva, que finalmente es lo que permite otorgarle un mayor sentido a la vida y, por lo tanto, motivaciones reales para querer ser protagonista de la «cultura» a la que se pertenece.

5. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO

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

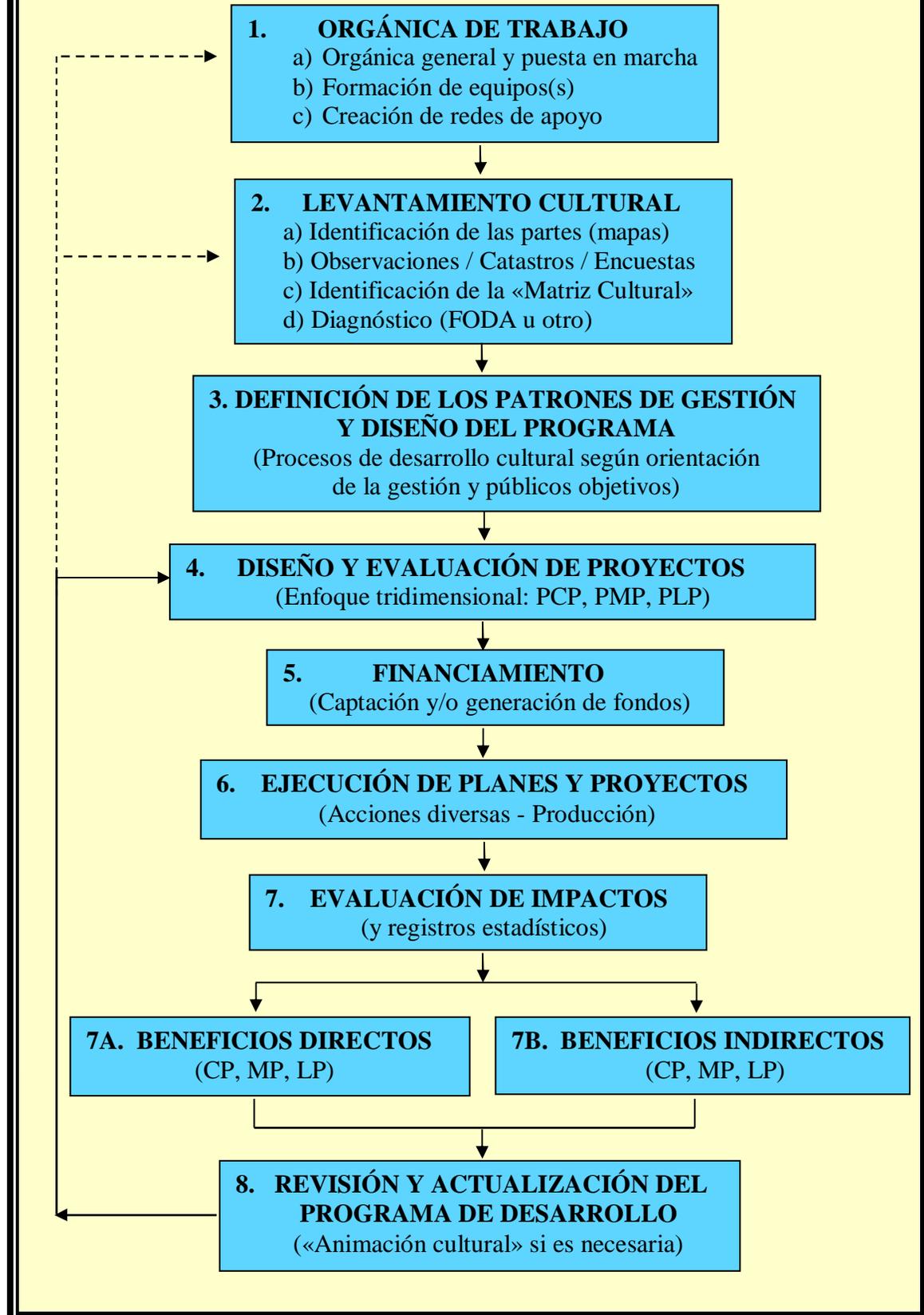
Cabe advertir desde ya, que en ningún caso el modelo debe considerarse como una propuesta rígida; sino más bien como una propuesta general de referencia, que en cada lugar se puede aplicar, adaptar y/o ajustar acorde a las circunstancias específicas que se tengan. Lo importante es comprender su esencia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

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

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

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

Modelo de Gestión Cultural Pertinente



5.1 Orgánica de trabajo

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

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

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

a) Orgánica General y Puesta en Marcha

a.1- Orgánica tradicional-mecanicista

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

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

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

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

proyectos necesitan un tiempo de maduración y un proceso de gestación”⁵⁶ que va más allá de su permanencia en el cargo. Los tiempos culturales sobrepasan a los tiempos políticos. Por ello es fundamental saber distinguir entre aquellas iniciativas y acciones que merecen ser continuadas y aquellas que merecen ser cambiadas o impulsadas.

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



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

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

⁵⁶ Centros Culturales / Proyección...(2008). Op. Cit. Ver ponencia de Léo Orellana. p. 183

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

Alternativamente, una solución recomendable –que en muchos casos puede ser bastante efectiva–, es procurar que las Organizaciones tengan personalidad jurídica propia, de tal manera de asegurar cierta autonomía más allá de los poderes de turno. La figura legal más apropiada en estos casos es la Corporación sin fines de lucro⁵⁷, por cuanto se trata de una estructura jurídica que funciona independientemente, según sus patrones de gestión y los lineamientos que entregue su Directorio. Además permite acceder a diversos sistemas de financiamiento, libre de las restricciones que implica el pertenecer, por ejemplo, a una Municipalidad.

La opción por una Fundación sólo se recomienda cuando se trata de misiones y objetivos muy precisos y fijos en el tiempo, por cuanto ellas se caracterizan por tener una razón de ser “fundacional”; vale decir, deben responder a sus bases originales, las cuales posteriormente no se pueden modificar. En el fondo se trata de una suerte de mandato legalizado que realizan sus «fundadores», exigiendo que la gestión se realice con estricto respeto a los objetivos establecidos en los estatutos y, por lo tanto, no tiene la misma flexibilidad y amplitud que puede proporcionar una Corporación⁵⁸.

a.2- Organización moderna – creativa

Claro está que la tendencia actual es avanzar hacia la organización creativa y trabajo en equipo según se explicó en el punto 4.3. Su dinámica organizacional se caracteriza por establecer relaciones horizontales, con el propósito de aprovechar lo mejor posible las capacidades humanas disponibles y lograr así una mayor funcionalidad y sinergia en las operaciones. Se trabaja en base a un concepto distribuido de la autoridad –parcial, de complementos–, en tanto ella se sustenta en el conocimiento y experiencia

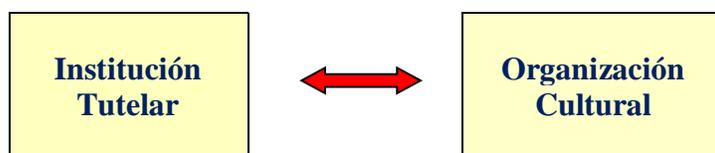
⁵⁷ El concepto “sin fines de lucro” significa que todos los ingresos obtenidos deben destinarse a la operación y misión de la institución y, en caso de generarse utilidades, éstas en ningún caso pueden derivarse a los socios sino reinvertirse en la propia institución.

⁵⁸ Diario Oficial N° 30.319, Reglamento sobre Concesión de Personalidad Jurídica de Corporaciones y Fundaciones (1979).

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

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

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



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

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

a.3- Puesta en marcha de la Organización

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

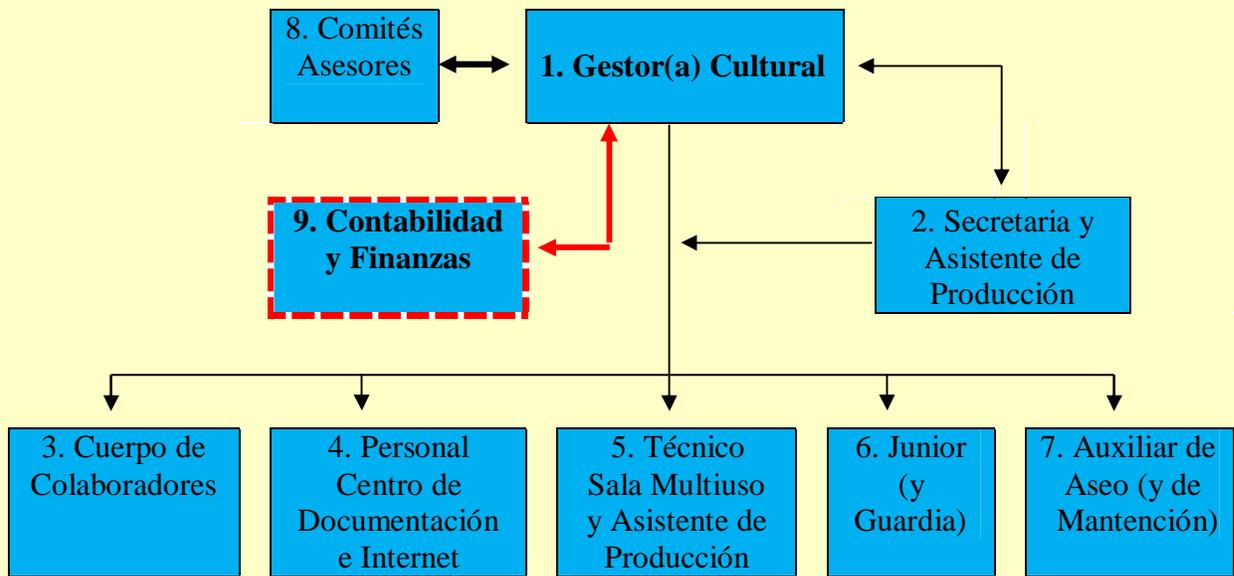
«Orgánica de la marcha blanca»

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

«Orgánica en régimen»

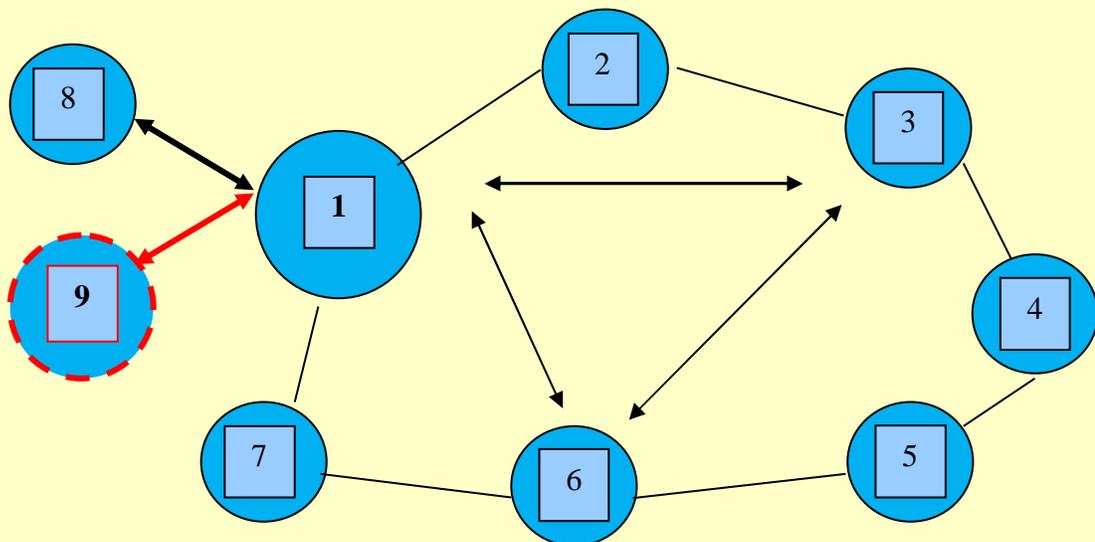
Si se trata de una Organización ya existente, siempre es necesario revisar la estructura organizacional en función del plan de desarrollo que se vaya a realizar y, si procede, se recomienda hacer una «reingeniería» al respecto, aplicando el principio de gradualidad —con metas de corto, mediano y largo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

Organigrama de partida (Estructura vertical-tradicional)



«vista en elevación»

Organigrama de llegada (Estructura horizontal-moderna)



«vista en planta»

«Descripción de cargos»

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

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

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

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

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

«Comités Asesores»

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

«Cuerpo de colaboradores»⁵⁹

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

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

«Contabilidad y finanzas»

Tal como en cualquier empresa, la gestión contable y financiamiento es clave para el buen desempeño de una Organización Cultural, sea pública o privada. Sin ella el modelo de gestión cultural simplemente no puede funcionar. “No es posible desarrollar espacios cultu-

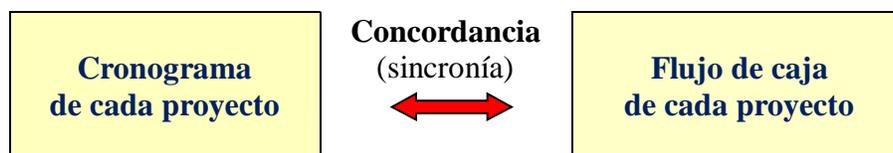
⁵⁹ Centros Culturales / Proyección...(2008). Op. Cit. Ver ponencia de David Guion. p.132

rales sin solvencia financiera”⁶⁰. De allí que esta área debe tratarse con suma rigurosidad y en estrecha conexión con la dirección de la Organización Cultural.

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

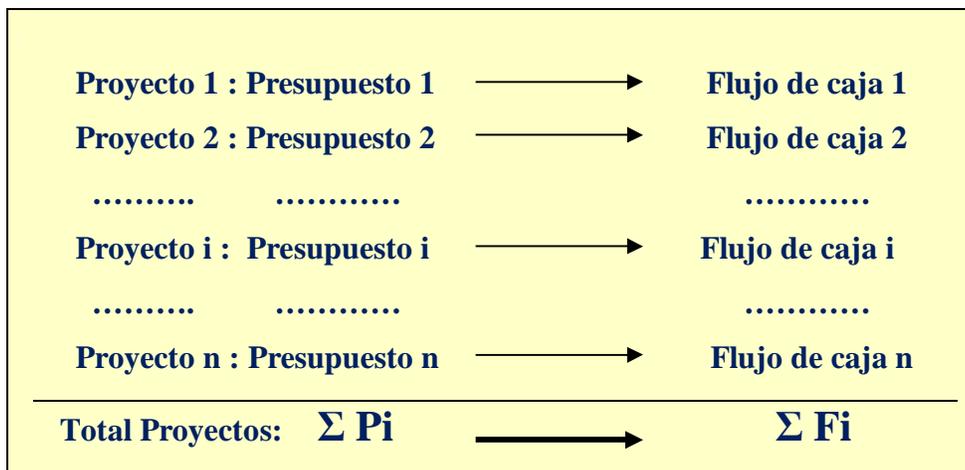
Asumido lo anterior, en cuanto a la estructura misma de la gestión contable y financiera de la Organización, se recomienda disponer por separado al menos de 3 conceptos diferentes: (1) Gastos Administrativos, (2) Gastos de Operación y Mantenimiento y (3) Gestión de Proyectos. Los apartados (1) y (2)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

Gestión de contabilidad y finanzas de los proyectos



Estructura contable-financiera de la gestión de proyectos

⁶⁰ Centros Culturales: Concepto y Modelos de Gestión. Op. Cit. Ver Marcelo Muñoz [en línea] (2006).



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

b) Formación de equipos

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

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

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

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

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

c) Creación de redes de apoyo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2 Levantamiento Cultural

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

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

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

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

a) Mapa cultural (identificación de las partes)

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

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

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

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

b) Observaciones / Catastros / Encuestas

A nivel informal, las primeras observaciones y conversaciones con personas comunes, constituyen una valiosa entrada para empezar a captar la cultura local de un lugar. A nivel formal, en cambio, los catastros permiten registrar información actualizada sobre diferentes componentes existentes en la «unidad territorial» –incluyendo una breve descripción del estado en que ellas se encuentran–, cuya realización es muy útil para conocer la realidad local, hacer los diagnósticos y poder planificar con conocimiento de

causas, lo cual es fundamental para poder hacer mejores proyectos –pertinentes–, acorde a las necesidades y aspiraciones reales de la comunidad local.

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

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

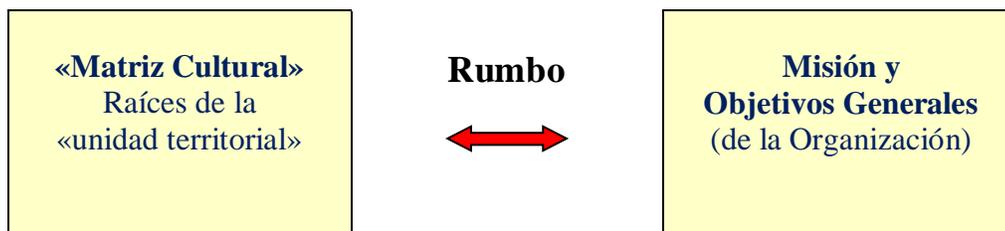
c) Identificación de la «Matriz Cultural»

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

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

sentido de pertenencia de sus habitantes y los ha hecho diferentes a los demás, desde el pasado más remoto hasta la actualidad, aunque en su trayectoria igualmente se hayan experimentado “mutaciones culturales”.

Origen y Destino de una Gestión Cultural Pertinente



Dinámica de mutaciones y ajustes generados por estímulos internos y externos

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

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

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

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

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se entrega una propuesta de plantilla para confeccionar la «matriz cultural» de cada «unidad territorial», en la cual se incluyen diferentes componentes o vectores culturales, como son: cultura popular, laboral, religiosa, deportiva y recreativa, científica⁶¹ y tecnológica, patrimonial y artística, además de personajes y personalidades destacadas. Obviamente que su formato puede modificarse según se estime más conveniente en cada caso y, asimismo, en la medida que transcurra el tiempo. Por de pronto, se recomienda hacerlo lo más simple y sintético posible, tratando de incluir sólo lo esencial de la cultura local; es decir, aquellas componentes o vectores que sean realmente identificatorios, sin que ello signifique dejar de hacer otras actividades complementarias o de incluir nuevas.

⁶¹ Ver, por ejemplo, “La ciencia como cultura”, de Carlos López Beltrán (2005)

En la primera fila se ha puesto el tipo de asentamiento en que se ubica la «unidad territorial», por cuanto un ambiente urbano es radicalmente diferente a un ambiente rural. Incluso en las grandes metrópolis, la «cultura» tiende a conectarse más con el mundo globalizado que con el contexto local, aunque siempre se recomienda buscar un equilibrio, manteniendo cables a tierra que permitan tener conexiones con las raíces propias.

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

«Matriz Cultural» (o “ADN” de la cultura local) Unidad Territorial:..... N° Habitantes:..... Región: País:		
	Componente o vector cultural	Descripción sintetizada
1.	Tipo de asentamiento (urbano, rural o mixto)	
2.	Sistema productivo (economía, recursos naturales, campo laboral)	
3.	Religión(es), sistema de creencias, cosmovisión	
4.	Expresiones típicas, según desglose	
	4.1 Tradicionales (costumbres, artesanía, gastronomía, bailes, circos....)	
	4.2 Contemporáneas (grafitis, fiestas callejeras, carnavales, desfiles....)	
5.	Deportes y recreación	
6.	Patrimonio Material (tangible), reconocido colectivamente	
	6.1 Iconos naturales (geografía, atracciones naturales, etc.)	
	6.2 Iconos artificiales (arquitectura, monumentos, etc.)	
7.	Patrimonio Inmaterial (intangibles), reconocido colectivamente	
	7.1 Festividades, efemérides	
	7.2 Lenguaje, tradiciones, memoriales, mitos, leyendas	
8.	Áreas de conocimiento (científico, tecnológico, humanista...)	
9.	Expresiones artísticas (artes visuales, cine, danza, literatura, música, teatro (artes escénicas), video, multimedia, etc.	
10.	Referentes individuales, organizaciones sociales y lugares relevantes	
	10.1 Personajes / Personalidades (vivos y/o históricos)	
	10.2 Instituciones / Organizaciones sociales / Colectivos / Lugares	

(Versión actualizada, 2015)

En el Anexo N° 5 se incluyen ejemplos representativos de matrices culturales para distintos casos de unidades territoriales, rurales y urbanas, ubicadas en pueblos peque-

ños, ciudades intermedias y grandes. Obviamente que si de verdad se pretende hacer una gestión cultural pertinente –fiel a la realidad local–, toda «matriz cultural» debiera ser única y diferente a las demás, aunque a veces existan ciertas coincidencias entre algunas de ellas. Consecuentemente, en ciertos casos la plantilla puede tener menos o más componentes que las indicadas en la plantilla anterior.

d) Diagnóstico FODA

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

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

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

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

«Factores Internos a evaluar»

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

«Factores Externos a evaluar»

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

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

ni capacidad de cambios o renovación, dándole la espalda al contexto local, regional y global en el que se esté viviendo.

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

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

En el ámbito de las empresas y economía de mercado, a esta etapa de la gestión se le denomina “Objetivos Estratégicos”⁶², toda vez que se trabaja en ambientes a veces en extremo competitivos y agresivos, que requieren diseñar cuidadosas estrategias para lograr las metas. Sin embargo, naturalmente que este no es el caso de las Organizaciones Culturales, las cuales más que competir y “ganarle al otro” buscan compartir y fomentar las instancias de integración y armonía dentro de una determinada «unidad territorial».

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

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

Por de pronto, si se pretende que la Organización Cultural sea el “corazón” cultural de la «unidad territorial», en cuanto a eje y motor de animación, los patrones de gestión deben guiar las acciones en función de lograr una mejor calidad e integridad dentro de la vida de la cultura local, a partir de un plan de gestión continuo que cubra las diferentes necesidades y demandas socio-culturales de la Comunidad. Según se ha dicho anteriormente, ello implica trabajar por rescatar y conservar el patrimonio territorial, junto con potenciar el desarrollo de la cultura e identidades locales, procurando que la Organización

⁶²Valga considerar que «estrategia» proviene de las palabras griegas “stratos”, que significa ejército, y “agein”, que significa conductor, guía. Así, su significado original tiene un claro sentido agresivo y confrontacional, por cuanto dice relación con la planificación y dirección de operaciones militares para cumplir con determinados objetivos, sean hegemónicos o defensivos. En este contexto, el concepto se asocia a ataque, amenaza, camuflaje, secretos, trampas, etc., que están muy lejos de corresponder al espíritu que debe reinar en el campo de la gestión cultural.

o Centro efectivamente se convierta en un espacio de atracción y referencia, de amplia concurrencia y consulta, con poder de animación y capacidad para entregar una constante retroalimentación humana. Así podrá ayudar a reforzar el sentido de pertenencia, el compromiso y motivación de sus habitantes para «querer vivir» en el lugar, trabajando por su mejor bienestar, convivencia y desarrollo integral.

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

«Misión»

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

«Visión»

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

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

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

«Objetivos Generales»

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

«Objetivos Específicos»

Son objetivos más precisos y puntuales, de corto y mediano plazo, hitos concretos que son imprescindibles para poder alcanzar los Objetivos Generales. De esta forma unos y otros se relacionan entre sí sistémicamente, tal cual ocurre con los proyectos dentro del enfoque tridimensional (ver Anexo N°2). En este caso se recomienda no excederse de 5 a 6 objetivos, por el mismo peligro de dispersión explicado en punto anterior.

«Tareas específicas»

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

A modo de ejemplo, para aclarar mejor este punto, en el Anexo N°6 se muestra un caso concreto de «Patrones de Gestión», propuesta para un Departamento de Cultura Municipal real del país.

b) Diseño del Programa de Desarrollo

El Programa de Desarrollo consiste en un conjunto de acciones, actividades y proyectos articulados sistémicamente⁶³ entre sí, dentro de una perspectiva de mediano a largo plazo, orientados según el público objetivo, la misión y objetivos principales que tenga la Organización Cultural. Disponer de un programa de desarrollo es fundamental e imprescindible para la gestión de cualquier «unidad territorial», por cuanto permite darle mayor organicidad, efectividad y sustentabilidad a los procesos culturales que se estén gestionando y ejecutando. Las actividades aisladas, el “eventismo”⁶⁴ –eventos que por definición son “eventuales”–, las improvisaciones y rellenos, más allá de los entusiasmos e impactos inmediatos que puedan generar, sólo tienden a la dispersión y derroche de recursos, sin implicar ningún aporte significativo –de proyección y trascendencia– para el desarrollo cultural de la «unidad territorial». Resulta completamente estéril

⁶³ Ver Anexo N° 1 sobre “enfoque sistémico”.

⁶⁴ Ver Anexo N° 8 sobre “eventismo”.

“organizar una seguidilla de eventos deshilvanados unos de otros con el objeto de impactar y conseguir aplausos fáciles. Es un flaco favor a la ciudadanía el aportarles sólo entretención”⁶⁵.

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

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

c) Público Objetivo

Cuando la gestión cultural se asume desde un punto de vista antropológico, entonces el público objetivo debe ser toda la población del territorio involucrado, sin ningún tipo de discriminación, ni social, ni económica, ni política y ni religiosa.

En la economía de mercado, el marketing usa la segmentación de la sociedad de consumo como una efectiva técnica para identificar y llegar a su “mercado meta”, con el propósito de focalizar y hacer más eficiente y eficaz la oferta de sus productos, definir sus precios y plan de publicidad, de tal manera de optimizar los ingresos por venta. Sin

⁶⁵ Centros Culturales / Proyección...(2008). Op. Cit. Ver ponencia de Drina Rendic. p.85.

embargo, dicha técnica no es directamente aplicable al campo de una gestión cultural que pretenda ser genuina, menos si se trata Organizaciones Culturales sin fines de lucro, que buscan servir al bien común de sus habitantes, en base a actividades que generalmente no son comerciales y, por lo tanto, la variable “precio” no es decisiva (aunque a veces pueda estar presente).

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

Efectivamente es la integración, la comunicación e interacción entre las partes lo que permite crear sinergia, animar, desarrollar y enriquecer a una «cultura», favoreciendo la convivencia y vida social en base al respeto y valoración de sus componentes, junto a la circulación de información, estímulos y acciones –hacia adentro y hacia afuera– de la correspondiente «unidad territorial». Es gracias a dicha dinámica que se logran los flujos y reflujos de contenidos humanos que circulan y oxigenan –como la sangre en el cuerpo– a los distintos sectores sociales constitutivos de una «comunidad territorial». De hecho esto es lo que define a una «cultura» como «sistema», cuyas componentes al interactuar generan resultados superiores a la simple suma de sus partes. De allí que cualquier Organización Cultural que busque estar al servicio del desarrollo humano de una cultura local, tiene que ser profundamente democrática en su accionar, pues no puede ni debe marginar a ningún sector de la sociedad local, debido a que todos –en sus coincidencias y diferencias– se necesitan y de hecho se influyen recíprocamente entre sí, directa o indirectamente, consciente e inconscientemente. Como ejemplo de ello, se puede citar al parque urbano “La Villette” (Paris, Francia), “que se ha convertido en un laboratorio de democratización cultural y una instancia de diálogo entre el arte y la

sociedad, un sitio de referencia obligada que combina el patrimonio y la gestión cultural en su diversidad”⁶⁶.

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

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

Subculturas según rangos de edad	
Primer rango	: Infancia - pubertad (1 a 12/13 años)
Segundo rango	: Adolescencia - Juventud (13/14 a 25/30 años)
Tercer rango	: Adultos (26/31 a 65/70 años)
Cuarto rango	: Adultos Mayores (sobre 66/71 años)

⁶⁶ Centros Culturales / Proyección...(2008). Op. Cit. Ver ponencia de Léo Orellana, p.178.

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

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

d) Creación de «Nuevos Públicos»

Cuando el nivel de participación del público en los proyectos y procesos culturales es muy bajo, se hace indispensable primero hacer una evaluación autocrítica, para revisar el grado de pertinencia de los planes de gestión que se están aplicando. Según ello, se pue-

den incluir programas especiales de «Animación Cultural»⁶⁷ –metodologías y estímulos de participación– para poder revertir la situación y evitar con ello la pasividad y/o indiferencia de la comunidad. Está claro que sin vida social y cultural, los pueblos tienden a conformarse con la sobrevivencia –cubriendo sólo sus necesidades básicas–, lo cual puede marcar tendencias hacia la baja autoestima y, consecuentemente, hacia el subdesarrollo de valores, capacidades y potencialidades humanas.

Por ello, en las metodologías que se apliquen para la creación de públicos hay que tener especial cuidado, partiendo por considerar que el diagnóstico –la evaluación de las formas de participación– se haga respetando el contexto, la «matriz» e identidad cultural de cada comunidad, y no en base a intereses ideológicos ni criterios estandarizados, “preformateados” e impuestos externamente –como verdaderas neo-colonizaciones o intervencionismos culturales–, propios de los enfoques paternalistas (impuestos o con influencias desde los niveles centrales). De hecho, muchas veces el problema no está en los efectos, sino en las causas que los generan. “El riesgo es que la comunidad, participando como entidad social, pueda tener roles pasivos ante el espectáculo que ofrecen los que dominan el territorio, porque sus *habitus* pueden no ser reconocidos como parte de la cultura y, haciendo la salvedad que los dispositivos y propuestas interactivas no son sino un simulacro fallido de participación, se puede establecer una dramática distancia entre los productores de acciones culturales y su posible audiencia”⁶⁸.

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

⁶⁷ Ver más adelante, el punto 5.9, sobre «Animación Cultural».

⁶⁸ Centros Culturales / Proyección... (2008). Op. Cit. Ver ponencia de Alberto Sato, p.194.

estética y política, en el sentido que reúne a una serie de personas a intercambiar experiencias, valores y sentidos”⁶⁹.

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

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

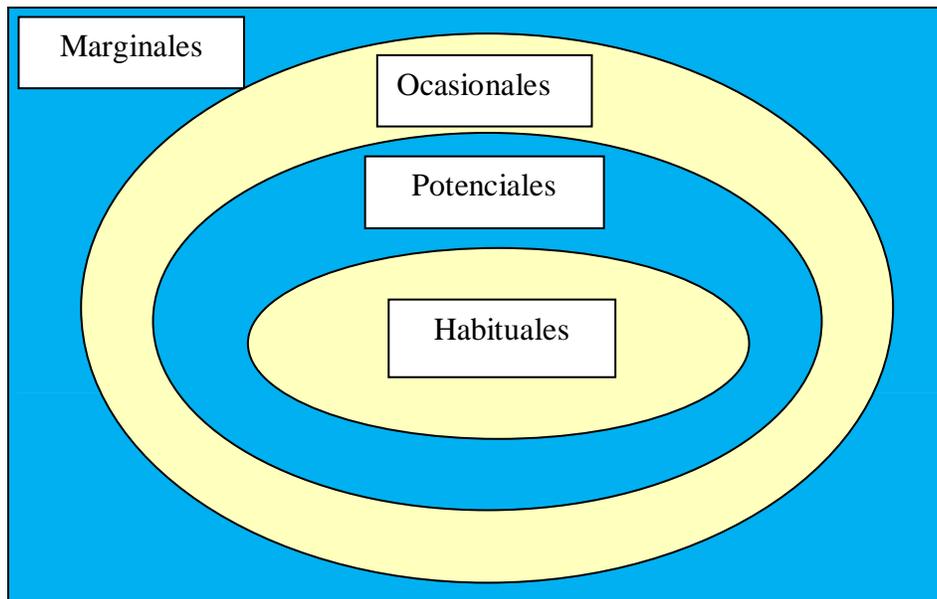
De partida, la creación de públicos está íntimamente relacionado con el nivel de animación interna que tenga la Organización Cultural –que incide directamente en su liderazgo y capacidad de convocatoria–, y el nivel de animación externa que exista en la «comunidad territorial». La animación interna depende de varios factores a nivel individual y colectivo, tales como la vocación cultural, el trabajo en equipo y ambiente laboral, el optimismo y perseverancia en la gestión, etc. La animación externa es, por cierto, bastante más compleja, pero igualmente se puede incidir en ella si se realiza una gestión cultural pertinente. El primer paso a seguir, evidentemente, es la creación de nuevos públicos –activos y pasivos–, para así poder incrementar el nivel de participación de la comunidad.

Ahora bien, si se asume que el trabajo está dirigido a los habitantes de toda la «unidad territorial», sin ningún tipo de discriminación –incluyendo también a los turistas y visitantes eventuales–, los posibles públicos y no públicos se pueden clasificar como

⁶⁹ MESA, María Eugenia. *Se busca público activo y fiel / Formación de audiencias*. Revista PAUSA, n° 9, palabras de Carlos Ossa. 1ª ed. Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Impresión LOM Editores, S.A., 2007.

(1) Habituales, (2) Potenciales, (3) Ocasionales y (4) Marginales, según se muestra en el siguiente esquema:

Realidad y dinámica de los públicos



«Públicos Habituales»

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

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

Si bien este público es estable y seguro, es fundamental prestarle una atención especial y permanente, en lo posible en base a una relación personalizada, continua-

mente informada, enviándole las invitaciones regular y oportunamente, realizando encuentros con ellos, escuchando sus opiniones y sugerencias, etc., de tal manera de mantener vivo los vínculos y fidelidad con el Centro u Organización Cultural.

«Públicos Potenciales»

Este sector normalmente es el grueso de la comunidad (sobre los 2/3) que, si bien potencialmente puede llegar a ser parte de los públicos habituales, necesita de ciertos estímulos extras para poder ser atraído e incorporado a las actividades de la Organización. Por cierto que en él se encuentran los grupos etareos infantil y juvenil, los cuales poco a poco se pueden ir desarrollando como nuevos públicos.

Ya se dijo que un procedimiento muy importante para ello, es a través de la educación y, por lo tanto, necesariamente desde un comienzo hay que establecer un plan de trabajo articulado y permanente entre los colegios y liceos –públicos y privados– y la Organización Cultural. Otra forma de hacerlo es en base a programas y proyectos especialmente dirigidos a los grupos en cuestión, de tal manera de lograr una mayor sintonía con ellos –ojalá desde sus primeros años de vida–, con códigos y motivaciones acorde a sus edades.

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

Por cierto que no es posible atender a todas las personas, para lo cual es necesario ir identificando a los (las) líderes naturales de cada sector, pues a través de ellos(as) es más fácil socializar las intenciones de convocatoria.

«Públicos Ocasionales»

Si la «unidad territorial» tiene ciertas atracciones turísticas (bellezas naturales, patrimonio cultural, fiestas costumbristas o religiosas, etc.) y/o forma parte de algún circuito turístico, ocasionalmente las actividades de la Organización Cultural pueden recibir públicos constituidos por turistas, pasajeros y visitantes eventuales, cuya cantidad

obviamente va a ser variable durante el año pero que, si nuevamente se tiene el cuidado de llevar un registro estadístico y de consultas, en un mediano plazo se podrá conocer su conducta, pudiendo estimar su flujo con bastante precisión.

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

«Públicos Marginales»

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

Es el caso de los ciegos y sordos que, salvo excepciones, no van a acudir a aquellas actividades donde se requiera del sentido de la vista y/o del oído para poder apreciarlas. Obviamente los ciegos no van a ir a programas de cine ni los sordos a conciertos; sin embargo, se pueden planificar actividades adecuadas para ellos, donde se sientan bien acogidos y puedan acceder a lenguajes y códigos que estén dentro de sus canales sensoriales y posibilidades perceptivas.

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

Otros casos particulares de marginación son, por ejemplo, las personas analfabetas, alcohólicas, delincuentes o drogadictas, las cuales ciertamente requieren de programas especiales de reinserción social, antes de pensar en su incorporación a los programas culturales. En estos casos se pueden establecer convenios de colaboración recíproca con la Municipalidad, juntas de vecinos, iglesias, bomberos u otras instituciones sociales, de

tal manera de, en base a programas de «Animación Cultural»⁷⁰, ir en conjunto resolviendo –gradualmente– los problemas de (auto) marginalidad y riesgo social que puedan existir dentro de la «unidad territorial».

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

«Recomendaciones y estrategias generales para la generación y/o fidelización de públicos»

Un factor clave para la generación de nuevos públicos, es la credibilidad y capacidad de convocatoria que tenga la Organización Cultural dentro de la «unidad territorial», lo cual en gran medida depende de las condiciones carismáticas y liderazgo de quien dirija y represente a la Organización.

No obstante, si con todas las consideraciones y medidas anteriores aún persiste un bajo nivel de participación dentro de la comunidad, entonces con mayor razón será necesario diseñar programas especiales de «Animación Cultural». Y esto, advirtiendo que en realidad no existen “recetas mágicas” para generar públicos y, por lo tanto, se requiere de un plan estratégico específico para cada situación, pues cada «cultura» tiene su propia “alma”, su propia «matriz» y estructura emocional, llegada la hora de buscar formas para (re)activar su “ánimo” y entusiasmo. Teniendo en cuenta esto, a continuación se entregan, en forma genérica, algunas sugerencias y/o recomendaciones que pueden servir de ayuda:

- Siempre hay que preocuparse que las actividades sean pertinentes (acorde al contexto).
- Evitar, por lo tanto, coincidencias de programación con otras fechas importantes.
- Tener continuidad y oportuna renovación de las actividades.
- La creatividad de las actividades y la forma en que se comunican y promueven, son

⁷⁰ Ver más adelante, el punto 5.9, sobre «Animación Cultural».

- actitudes que llaman la atención, contagian, asombran y entusiasman.
- Realizar programas especiales para la edad infantil y juvenil, por cuanto, junto con aportar “aires frescos” a la comunidad, se trata de los futuros públicos.
 - Diversificar las actividades y los espacios donde ellas se realizan.
 - Incluir “actividades sorpresas” con participantes de otras unidades territoriales o visitas ilustres, es una buena forma de romper con la rutina y/o la indiferencia.
 - Organizar actividades de participación masiva –caminatas, excursiones, fiestas costumbristas, festivales, etc.–, genera entusiasmo y contagio colectivo.
 - Lo mismo anterior pero orientado a mejorar la calidad de la vida cotidiana de la Comunidad (programas de enriquecimiento de la gastronomía local, mejoramiento de plazas y parques, actividades en espacios públicos, limpieza de las calles, etc.).
 - Hacer encuestas de opinión e investigaciones de campo, para conocer y/o actualizar los intereses y motivaciones de las personas de los diferentes sectores sociales de la comunidad, son espacios de participación que contribuyen a despertar el interés y ganas de participar de las personas.
 - Darle especial relevancia a los encuentros comunales, como espacios de libre expresión y comunicación, donde la gente pueda manifestar sus inquietudes y hacer sus sugerencias y/o propuestas.
 - Ofrecer todo tipo de facilidades en los espacios donde se realicen las actividades, tales como estacionamientos, seguridad, cafetería, buenos servicios higiénicos, etc.
 - En el caso de presentaciones que cobren entradas, diseñar planes de venta anticipada con precios más bajos, los cuales gradualmente pueden irse incrementando, en la medida que se acerque la realización de la actividad. (Por ejemplo: compra un mes antes implica 30% de rebaja, dos semanas antes 20% y una semana 10%).

«Públicos activos y públicos pasivos»

El enfoque antropológico del modelo aquí presentado, exige una gestión cultural que se preocupe especialmente del nivel de participación de la gente, a partir de su vida normal –del día a día–, pues es allí donde realmente se genera y renueva la «cultura». De hecho: “La vida cotidiana es la base para el estudio de la cultura. El reconocimiento de su importancia en el estudio de la cultura y la audiencia marca una transición episte-

mológica que va de la preocupación por lo extraordinario del «hombre» (Foucault, 1970), a la preocupación por la «vida»....⁷¹.

Así entonces, el concepto de «públicos pasivos» –aquellos que asisten a las actividades pero que no participan directamente– no es el concepto que deba ocupar el mayor interés para una gestión cultural pertinente, dinámica y creativa, pues en el fondo con ello se está fomentando una actitud y vínculo “vertical y paternalista”, bajo el sólo concepto de “entrega y difusión cultural” hacia la gente, como si sólo la Organización Cultural fuera la dueña y generadora de «cultura» y el público un “rebaño de ovejas” que se deja conducir sumisamente. Por el contrario, si se pretende tener una Organización Cultural que efectivamente sea creativa, entonces deben buscarse formas de funcionamiento que sean abiertas e interactivas –relaciones horizontales, de “complicidad”–, siempre dispuestas al intercambio de ideas, opiniones y experiencias, pues de esa forma será la propia comunidad la que protagonice su vida cultural –que es lo que legítimamente corresponde y se necesita–, construyendo así su visión particular de la realidad, con su identidad y sentido de pertenencia.

De esta forma, si se tiene como principal propósito estimular a la gente para que ejerza efectivamente su protagonismo cultural, entonces se puede hablar de «públicos activos», los cuales se transforman en los principales colaboradores de la gestión, vida y desarrollo cultural de la «unidad territorial». Un público activo –que participa, opina, toma iniciativas, hace propuestas y colabora– es la mejor fuente de retroalimentación y animación que puede tener la propia Organización Cultural para su bienestar interno. Con un ambiente de confianza y sana complicidad, la sinergia lograda puede ser muy alta. Así entonces, no sólo se trata de crear públicos pasivos sino activos y creativos, que permitan generar nuevos protagonismos, liderazgos y animadores socioculturales (monitores que trabajen descentralizadamente en diferentes sectores de la «unidad territorial», sin olvidar aquellos marginales)⁷². La idea es tener cuerpos estables de colaboradores en distintos ámbitos, redes de intercambio con las diferentes organizaciones sociales que componen a la comunidad.

⁷¹ Nightingale, Virginia (1996). p. 47.

⁷² Ver más adelante, el punto 5.9, sobre «Animación Cultural».

5.4 Diseño y Evaluación de proyectos

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

a) Alternativas para la Gestión Cultural

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

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

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

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

b) Evaluación de proyectos

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

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

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

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

c) Enfoque tridimensional

Una vez seleccionadas las alternativas, el diseño de proyectos culturales debe hacerse en forma sistémica, en base a un enfoque tridimensional, el cual consiste en considerar simultáneamente –como parte del programa– proyectos de corto, mediano y largo plazo, que estén relacionados entre sí según un objetivo mayor. Los proyectos de corto plazo (6 meses a 1 año) se articulan como parte de los proyectos de mediano plazo (2 a 3 años) que, a su vez, se articulan con el «todo mayor» que son los proyectos de largo plazo (4 o más años)⁷³.

Según este enfoque, al pensar un proyecto no hay que hacerlo en forma aislada sino con un horizonte amplio, visualizando desde un comienzo cómo éste se va a relacionar con los futuros proyectos, de tal manera de aprovechar mejor los recursos y las oportunidades, poniendo todos los esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos y metas que se hayan trazado. En tal sentido, la continuidad y perseverancia son aspectos relevantes a tener en consideración, si efectivamente se desea ser partícipe de procesos sustentables en el tiempo, que signifiquen verdaderos aportes para el desarrollo de la cultura local.

Como procedimiento general de planificación y trabajo, se recomienda tener un banco de proyectos actualizados, los cuales deben ser constantemente evaluados y, según sea la pertinencia sociocultural y económica de cada uno, se pueden ir ejecutando.

5.5 Financiamiento (captación de fondos)

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

⁷³ Ver Anexo N° 2, “Enfoque sistémico-tridimensional para el diseño de proyectos”.

Por lo mismo, y considerando que estos recursos son escasos y que vivimos en un sistema económico altamente competitivo, en la actualidad la gestión cultural necesita dedicar un área de trabajo exclusiva para la «captación de fondos», la cual cada día se ha ido constituyendo en una verdadera especialización, como «gestión de recursos», por cuanto se requiere de gran esporticie para poder llevarla a cabo de manera eficaz⁷⁴.

Las fuentes de financiamiento pueden ser fundamentalmente cinco: (a) Recursos Propios, (b) Fondos Públicos, (c) Aportes Privados, (c) Apoyos de Organizaciones sociales (fundaciones, corporaciones, juntas de vecinos) y (d) Aportes de Instancias Internacionales⁷⁵. En cada caso existen oportunidades y procedimientos precisos para conseguir los recursos. Puede ser a través de actividades especiales que generen ingresos con utilidades, fondos concursables, auspicios (con o sin uso de la Ley Valdés), donaciones, etc. No obstante, si se trata de Organizaciones Culturales sin fines de lucro, hay que tener especialmente en cuenta las normativas legales y tributarias que la rigen.

Según lo anterior, el sistema de financiamiento finalmente puede resultar de una sola fuente o de una mezcla de ellas –públicas, privadas o mixtas–, dependiendo del tipo de proyectos y del tipo de Organización Cultural. Por ejemplo, para el caso de Centros Culturales Comunes, muchos de ellos pueden contar con un piso de recursos propios seguros, provenientes del presupuesto anual municipal. Algo similar ocurre con algunos Institutos Binacionales, que financian el Departamento de Cultura con recursos propios y, a veces, con aportes provenientes del país de vinculación extranjera. No obstante, generalmente las demandas sobrepasan los recursos disponibles y de todas formas es necesario buscar fondos externos para poder cubrir todas las necesidades.

5.6 Ejecución de Proyectos (Producción)

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

Normalmente esta etapa se conoce con el nombre técnico de «Producción» y debe ponerse especialmente cuidado en que se realice lo mejor posible, por cuanto finalmente

⁷⁴ Camacho, Antil y Fabiola Leiva (2006). p. 76.

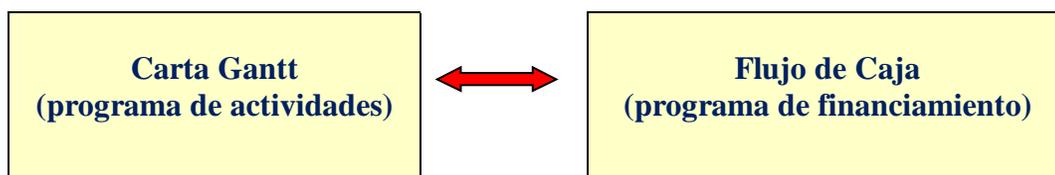
⁷⁵ Navarro. Op. Cit., p. 204 y p. 208.

va a ser evaluada por el público. En muchos casos se necesitan conocimientos especializados –por ejemplo cuando se trata de artes escénicos o conciertos de música–, ya que hay que usar equipos de sonido, de luces, de grabación, etc., todo lo cual, por su costo de operación y mantención no siempre están disponibles en las Organizaciones Culturales. Debido a lo mismo, muchas veces resulta más conveniente contratar servicios externos cada vez que se requieran, ya que existen empresas especializadas en ello, las cuales, junto con proporcionar el personal idóneo, proporcionan los equipos necesarios. Otra razón se debe a que tener equipos ociosos –sin un uso continuo– significa costos extras que, si es posible, es mejor ahorrar.

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

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

Sincronía necesaria para una “Producción Eficiente”



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

Si la producción se contrata afuera, como un servicio externo, la organización del equipo que realizará el trabajo –su organigrama– no es materia de preocupación de la Organización Cultural, salvo en el momento de seleccionar a la empresa (experiencia, capacidad instalada, nivel profesional de sus integrantes, legalidad, etc.). Después, durante la ejecución propiamente tal, sólo importa que exista un interlocutor oficial del equipo contratado, para poder entenderse con él en la coordinación general. De hecho, es recomendable que el gestor cultural (o algún designado), permanentemente monitoree la producción de los proyectos, con el propósito de evitar atrasos, negligencias o cualquier tipo de problemas que pudieran surgir en el transcurso, de tal manera de minimizarlos y/o darles una oportuna solución.

5.7 Evaluación de Impactos y Registro estadístico

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

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

En relación a la evaluación económica, junto a los métodos ya comentados en el punto 5.4 –El VAN, el TIR y el tiempo de Recuperación del Capital–, existe la alternativa de trabajar en base a diferentes indicadores de desempeño, tales como (1) Nivel

de aportes internos, (2) Nivel de aportes externos, (3) Productividad, etc., según se explican en el Anexo N° 7. Estos índices pueden ser valiosos parámetros para medir el nivel de actividad, de recursos, de desempeño y eficiencia que tiene la Organización Cultural, los cuales se pueden ir comparando año a año para medir el progreso.

En el campo social, un índice directo que se suele usar es la cantidad de público participante en cada proyecto (asistencia, colaboración, etc.); complementariamente, un índice indirecto puede ser el impacto producido en el “otro público”; es decir, en aquel que no participa directamente pero que sí recibe cierta información e influencia de las actividades realizadas, por cuanto igualmente después pasa a ser un factor de influencia en sus conductas y una forma de ir captando nuevas audiencias. Para la estimación del segundo índice, se suele considerar la cantidad promedio de integrantes del núcleo familiar –valor que puede conseguirse en la Municipalidad– y multiplicar por el número del índice directo.

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

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

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

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

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

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

Como parte de esta tarea, la información recopilada en las fichas y encuestas además debe incorporarse a un sistema estadístico de seguimiento, de tal manera de construir instrumentos de medición que, con una mayor perspectiva, permitan identificar, comparar y medir tendencias y conductas, que en el mediano y largo plazo pueden ser muy

útiles para visualizar los avances logrados, hacer ajustes, tomar mejores decisiones y buscar una mayor pertinencia en los programas y proyectos que se estén realizando.

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

5.8 Revisión y Actualización del Programa de Desarrollo

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

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

Claro está que para no incurrir en una gestión ni evaluación que sean autoreferenciales, siempre es valioso y necesario interactuar con pares de otras localidades y, en tal sentido, se recomienda hacer encuentros bianuales con representantes de unidades territoriales vecinas. Esta práctica, junto con ayudar a conocer y a analizar diferentes realidades –además de actualizarse–, permite intercambiar experiencias, información, ideas, iniciativas, problemas y soluciones, aparte de establecer y/o renovar las posibles alianzas y/o convenios de colaboraciones recíprocas existentes. Como parte de esta dinámica, cada cierto tiempo se recomienda a su vez organizar encuentros mayores, con

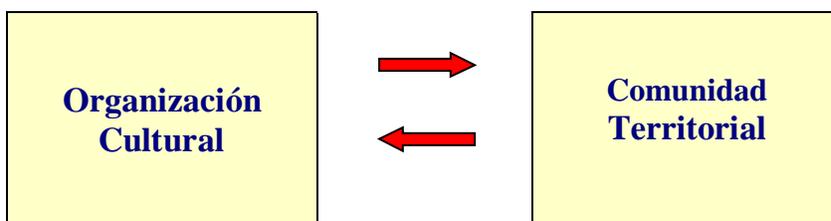
representantes de unidades culturales más lejanas, incluidas ojalá del extranjero, para así poder ampliar y diversificar los puntos de referencia, el campo de participación, de enriquecimiento y actualización.

Adicionalmente, uno de los aspectos relevantes a revisar anualmente es, sin duda, el nivel de participación de la comunidad involucrada, reiterando de que ésta no se refiere necesariamente a los formatos estándares, propios de las grandes ciudades, como son la asistencia a conciertos, a exposiciones o a conferencias, sino a formas propias de participación en sintonía con cada lugar, según sea su idiosincrasia, sus códigos y cultura local, a partir de su «matriz» y vida cotidiana. Guardando y respetando entonces las diferencias, una baja participación ciudadana o rural es el peor resultado que puede tener la gestión cultural en su correspondiente «unidad territorial». Y si la situación es crítica, es fundamental analizarla profundamente, de tal manera de buscar las verdaderas causas del problema, junto con diseñar verdaderas soluciones a la brevedad posible, incluida la «Animación Cultural» cuando y donde sea necesario.

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

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

Interacción y retroalimentación permanente



Obviamente que esta instancia de encuentro, interacción y retroalimentación, para que sea real y efectiva debe ser un espacio eminentemente democrático, abierto a la libre expresión y participación de las diferentes clases sociales, edades, tendencias políticas y credos religiosos. Cualquier discriminación que se haga, en un mediano plazo puede causar serios daños a la imagen, autoridad y credibilidad de la Organización Cultural frente a su «unidad territorial», con todas las consecuencias que ello puede significar. En efecto, si los encuentros culturales llegan a ideologizarse política o religiosamente, la gestión cultural estará condenada a perder su capacidad de convocatoria y a subsistir sesgadamente, privilegiando a ciertos sectores en desmedro de otros, lo cual, tarde o temprano, terminará por empobrecer la vida cultural local.

Y este peligro no es menor, pues las segmentaciones que se hagan finalmente van a producir una fragmentación sociocultural, toda vez que –según se ha advertido desde un comienzo– la principal fuente de desarrollo cultural surge de la constante interacción e intercambio entre los diferentes sectores sociales que lo constituyen. De hecho, tanto en la naturaleza como en la cultura, la diversidad es la base y fundamento de riqueza. Por lo mismo, siempre es valioso escuchar las voces de los diferentes grupos etareos de cada comunidad, teniendo especial cuidado en tampoco caer en el “adultocentrismo”⁷⁶, que es uno de los grandes problemas que tenemos en la sociedad chilena, toda vez que estamos muy mal acostumbrados a pensar y a describir la realidad sólo desde la perspectiva adulta –acaso como una discriminación oculta–, olvidándonos que las niñas y niños, la

⁷⁶ Neologismo usado en la sociología contemporánea, que permite explicar una tendencia social muy arraigada en la sociedad chilena y occidental en general.

juventud y los adultos mayores tienen sus propias visiones de mundo y, por lo tanto, sus propias necesidades, aspiraciones, ideas y opiniones que aportar.

5.9 Animación cultural

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

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

Definiciones existen muchas, con diferentes matices. Por ejemplo se puede citar a Jaume Trilla B.⁷⁷, quien la entiende como “el conjunto de acciones realizadas por individuos, grupos o instituciones sobre una comunidad (o sector de la misma) y en el marco de un territorio concreto, con el propósito principal de promover en sus miembros una actitud de participación activa en el proceso de su propio desarrollo tanto social como cultural”⁷⁸.

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

A diferencia de la gestión cultural, la «Animación Cultural» se focaliza en sectores bien delimitados, durante períodos también acotados de tiempo. Se realiza a grupos que

⁷⁷Jaume Trilla Bernet, catedrático de la Facultad de Pedagogía y miembro del grupo de Investigación en Educación Moral (GREM) de la Universidad de Barcelona. Doctor en Pedagogía por dicha Universidad. Autor de diversas publicaciones y director de proyectos de investigación sobre Educación no formal e informal, Animación sociocultural y Pedagogía del ocio, Desarrollo moral y Educación en Valores.

⁷⁸ <http://www.slideshare.net/rambladecastro/animacion-sociocultural-presentation> [en línea] (2009).

sufren problemas sociales, sea de desadaptación, marginalidad o alguna clase de apatía o anomalía. Por tal razón se aplican programas específicos de animación, basados en talleres de formación, capacitación y/o recreación. En muchos casos se trata de darle un buen uso al tiempo libre y de ocio, en base a diferentes tipos de juegos (de comunicación, confianza, innovación, etc.), y/o a actividades artísticas, deportivas, excursiones al aire libre, etc.

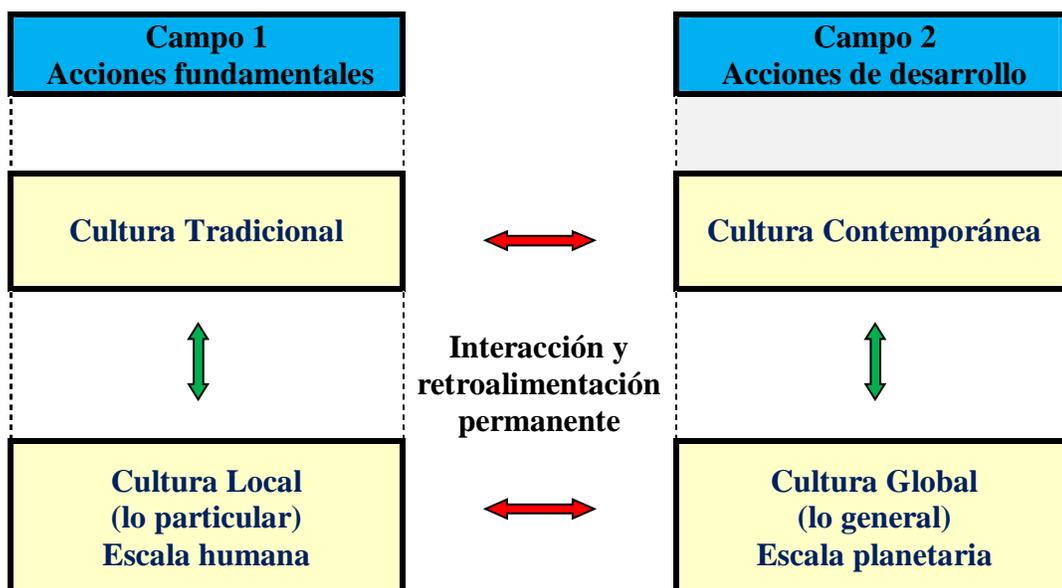
En síntesis, la «Animación Cultural» es un conjunto de prácticas sociales que, con la ayuda de monitores o técnicos sociales debidamente capacitados –y en base a modelos de desarrollo comunitario–, busca incentivar e incorporar a la gente a una vida más proactiva dentro de su comunidad, aplicando una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

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

6. OPERACIÓN DEL MODELO

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

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



Según lo anterior, una gestión cultural pertinente debe ser capaz de garantizar un permanente refuerzo de la identidad local y sentido de pertenencia de la comunidad de una determinada «unidad territorial», manteniendo siempre una dinámica interactiva y una constante retroalimentación de los dos campos de acción antes indicados, dentro de una dialéctica vital entre la escala local y global⁷⁹, la tradición y el cambio, lo particular y lo general.

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

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

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

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

⁷⁹ Recuérdese el concepto de “glocalización” explicado en el punto 2.1, pp. 7-8

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

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

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

7. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES

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

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

El modelo es de suyo flexible y aplicable a distintas realidades locales, reconociendo y asumiendo que la «cultura» se manifiesta en forma diferente de una región a otra, siendo las artes muy importantes, pero sólo uno de los posibles canales de expresión y/o comunicación del ser humano, toda vez que en el ámbito rural priman otros sistemas expresivos y simbólicos, como son, por ejemplo, la artesanía, la gastronomía y, en general, actividades costumbristas que conforman una genuina «cultura popular» (campesina, costina, andina, minera, etc.). Gracias a ello, cada «cultura» es única, sea a nivel local, regional, nacional y continental, tal cual lo es cada persona.

Por lo mismo, expresamente se ha advertido que un modelo de gestión estandarizado –o preformateado– es un “peligro público” que debe evitarse a toda costa, por cuanto la uniformación es la peor amenaza que tiene –y seguirá teniendo– la «cultura» durante el siglo XXI. En el caso de Chile, en el siglo XX tal amenaza la constituía especialmente el centralismo, pues todo se hacía “como en Santiago”⁸⁰, o fuertemente influido por la Capital (que a su vez operaba “como en Europa” o “como en EEUU”). Ahora, sin desconocer que tal centralismo y (neo)colonialismo todavía persisten, se suma un nuevo problema –igual o mayor–, cual es la globalización, que opera a nivel internacional.

Pero además de las amenazas de empobrecimiento cultural antes mencionadas, también lo es el no considerar a la «cultura» en su sentido más amplio, profundo y antropológico, según se advirtió desde un principio. Ello porque, en definitiva, es la «cultura

⁸⁰Constatando esta conducta, no por casualidad el año 1875 se publicó una comedia en tres actos, titulada “Como en Santiago”, de Daniel Barros Grez, que justamente denuncia e ironiza el gran problema de centralización cultural, política y económica que ejerce la Capital sobre Chile, ya desde los orígenes de la Colonia hasta, incluso, hoy mismo.

profunda» –auténtica– la única que ayuda a marcar las diferencias de cada lugar y, por lo tanto, a resguardar la identidad local y libertad del propio ser humano. Esto llama a valorar la diversidad, promoviendo un concepto de gestión cultural que efectivamente sea pertinente; es decir, respetuosa con la cultura local de cada «unidad territorial», según sean sus propias coordenadas y particularidades.

Chile no es viable en el siglo XXI –ni cultural ni económicamente– si no pasa por una efectiva descentralización. “Si realmente queremos salvar nuestra cultura chilena, debemos partir por aprender a convivir en la diversidad, respetando las culturas locales; debemos entender que la unidad no está en el camino fácil y evidente de la uniformidad, sino en la rica diversidad que caracteriza a nuestro país”⁸¹.

Consistentemente con lo anterior, la esencia del modelo aquí planteado responde a ello, en la medida que se implemente y desarrolle a partir de la «matriz cultural», la cual busca rescatar las raíces inherentes a cada «unidad territorial». No obstante, «la matriz» sirve de referente y guía identitaria por un lado, y fuente de estímulo para la creatividad e innovación por el otro, actitudes y prácticas que deben ir de la mano si se pretende mantener la esencia de cada lugar.

Y si bien el modelo resulta simple en sus partes y articulaciones, llevarlo a la práctica implica un proceso gradual de adaptación y disposición mental que en Chile no es tan fácil de conseguir. En primer lugar, porque la «cultura» de nuestro país tradicionalmente ha sido muy rígida y conservadora y, en segundo lugar, por el susodicho rol hegemónico y centralista que ha ejercido Santiago respecto al resto del país, (neo)colonizando y uniformando la cultura chilena y, por ende, empobreciéndola según los patrones históricos del valle central (también constantemente (neo)colonizado por el hemisferio norte).

Otro problema que persiste en Chile⁸², es que aún no tenemos desarrollada una conciencia ni un compromiso patrimonial y, como si fuera poco, todavía sufrimos serios bloqueos para ejercer la creatividad, junto a una exagerada resistencia y miedo a los cambios. En nuestro país tradicionalmente ha existido una censura y autocensura que nos ha inhibido más de la cuenta, actitud que en parte explica las (neo)colonizaciones.

⁸¹ Matthey Correa (1995). Op. Cit. p. 99.

⁸² Sin tampoco olvidar nuestra gran facilidad para improvisar todo a última hora, junto a la falta de un sentido de la organización, planificación, coordinación y trabajo en equipo que tenemos.

De esta manera, sin darnos cuenta hemos seguido buscando la uniformidad y “copia segura” de lo foráneo, por el temor a ser diferentes y a sufrir el ridículo.

Frente a ello, el Modelo de Gestión Cultural aquí planteado busca revertir la situación, en función de lograr un sano equilibrio entre el desarrollo de cada cultura local y la ineludible influencia de la cultura global que, dicho sea de paso, además de Europa y América, en el siglo XXI comprende a África, Asia y Oceanía (sin desconocer la existencia de los dos continentes blancos, Ártico y Antártico); vale decir, literalmente involucra a todo el planeta⁸³.

Consecuentemente, la gestión cultural no tiene derecho a operar como monopolio o con algún sesgo, pues ella no está llamada a privilegiar a ninguna manifestación humana en particular, menos si va en desmedro de las demás. Al contrario, un Modelo de Gestión Cultural Pertinente es aquel que está abierto a toda la sociedad y «cultura» en general, por sobre las religiones, ideologías, partidos políticos, razas y clases sociales.

La auténtica vida cultural es esencialmente democrática, plural y dinámica; por ello, cualquier modelo autoritario de gestión tiende a rigidizarla, uniformarla y, en definitiva, empobrecerla. Por lo mismo, la «cultura» está por sobre las autoridades de turno –sean políticas, religiosas, económicas o militares– y, por lo tanto, lo ideal es que la gestión cultural goce de independencia para su aplicación y operación, toda vez que se basa en programas de corto, mediano y largo plazo que requieren de tiempo, articulación, continuidad y perseverancia, condición que va más allá de las contingencias y de los poderes fácticos que pretenden intervenir e influir ideológicamente, según sus intereses particulares. La única regulación que tiene cabida y sentido, es la que genera la propia actividad social y la opinión pública a partir de la vida cotidiana, toda vez que exista un ambiente democrático –de libre expresión y participación– inherente a cada «unidad territorial».

Se comprenderá entonces que monopolizar o hegemonizar la gestión cultural de un determinado lugar en ningún caso debe ser el propósito de Organización Cultural alguna; al contrario, es bueno que existan diferentes polos de desarrollo, pues la diversidad y

⁸³ Considero pertinente comentar que el antiguo concepto de “cultura universal” ya quedó obsoleto, por cuanto en rigor significa “cultura del universo” y, con lo poco que sabemos de él, resulta mucho más ambicioso que hablar de “cultura planetaria”. Tal concepto es decimonónico, por cuanto tuvo cabida hasta fines del siglo XIX, cuando el “eurocentrismo” llevó a Europa a sentirse el centro del universo; pero hoy resulta mucho más realista, ubicado y ponderado hablar, simple y directamente, de “cultura planetaria”, ya que cotidianamente a través de internet se accede a ella.

pluralismo son garantía de riqueza cultural y autoregulación territorial, impidiendo cualquier suerte de “dirigismo cultural”.

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

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

Finalmente hay que reconocer que en buena hora las actuales Organizaciones Culturales de nuestro país –sean comunales, regionales, nacionales o binacionales, públicas o privadas–, poco a poco han ido ampliando su campo de acción más allá de las puras artes y del “eventismo” (que sólo implican resultados inmediatos y efímeros), marcando una nueva tendencia a trabajar en base a «procesos», junto con incorporar diversos temas –como son la energía, el medio ambiente, la biotecnología, el calentamiento global, la ética, la historia, etc.–, y distintos formatos de expresión e intercambio –conciertos, exposiciones, conferencias, foros, mesas redondas, videos, publicaciones–.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

REVISTAS

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

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

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

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

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

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

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

DIARIOS

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

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

TEXTOS ELECTRÓNICOS (SITIOS WEB)

ANIMACIÓN CULTURAL [en línea]

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

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

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

DICCIONARIO WIKIPEDIA [en línea].

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

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

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

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

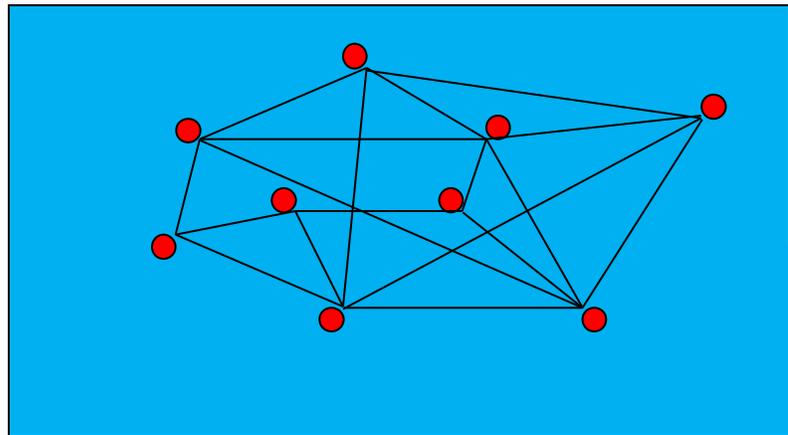
<http://www.visitingchile.com/blog/turismo-en-chile-espera-ingresos-por-us-2000-millones-para-2010.htm>

ANEXOS

ANEXO N° 1

«Concepto de Sistema, Grupo y Equipo»

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



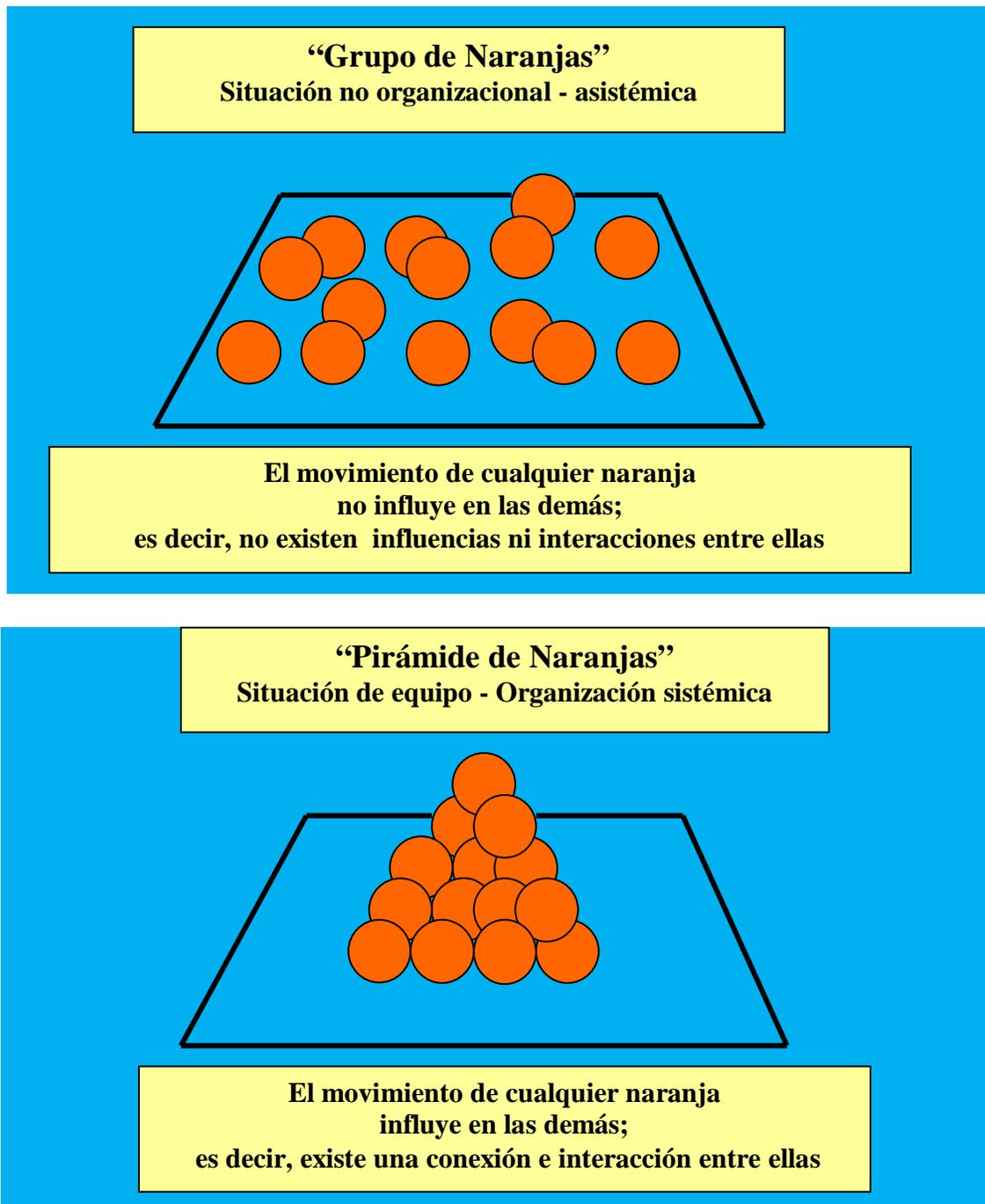
La imagen anterior representa un conjunto de elementos que están interactuando entre ellos. Si se trata de un conjunto de personas, entonces el sistema corresponde a un equipo; si se trata de un conjunto de organizaciones, entonces el sistema representa a una red social. Obviamente que en ambos casos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

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

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

(siendo x_i cada una de sus partes)

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



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

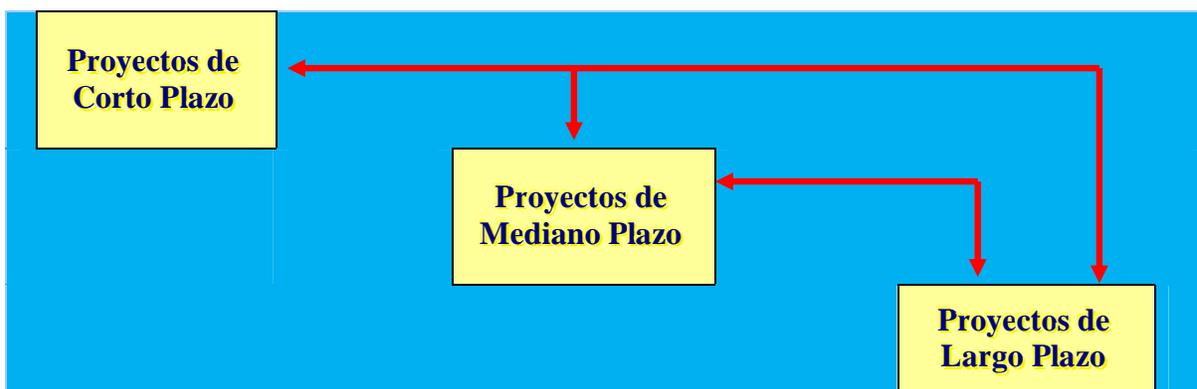
ANEXO N° 2

«Enfoque sistémico-tridimensional para el diseño de proyectos»

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

El “eventismo” (ver Anexo N° 8) ha causado demasiado daño en el país, pues ha contribuido a crear la idea de que la «cultura» se puede fragmentar y reducir a simples “productos desechables”, que se comercializan y consumen igual que una lechuga o una pasta de dientes. Sin embargo, si se toma conciencia de que la «cultura» es un proceso continuo y complejo, de múltiples variables y en constante evolución, necesariamente el enfoque tiene que ser diferente. En efecto, considerando que las componentes culturales están permanentemente interactuando e influyéndose entre sí, acorde a un contexto –y no como simples productos terminados que salen listos de “la fábrica” para ser consumidos–, es fundamental pensar, elaborar y realizar cada proyecto como parte de un «todo mayor», dentro de un «proceso sistémico» de proyectos interrelacionados entre sí, a nivel del corto, mediano y largo plazo, según se muestra esquemáticamente en la siguiente figura:

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



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

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

ANEXO N° 3

«Espacio físico, Arquitectura e Infraestructura»

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

A modo de ejemplo, a continuación se entrega una plantilla de referencia, que es compatible con el equipo de trabajo considerado para el modelo de gestión presentado (ver Organigrama en página 46). Se insiste en que sólo es una referencia, la cual puede cambiar según sea la realidad de cada lugar, junto a los recursos económicos disponibles y, obviamente, la creatividad de los arquitectos que la diseñen o adapten (cuando se trata del acondicionamiento de construcciones existentes).

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

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

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

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

ANEXO N° 4

«Ejemplo de descripción de cargos»

A continuación se entrega un ejemplo de descripción de cargos –a modo referencial–, que puede ser aplicado a cualquier Centro Cultural que opere dentro de una Comuna (CCC) y que dependa de la Municipalidad correspondiente. Por cierto que cada caso puede detallarse bastante más, según el perfil humano y profesional deseado, acorde a las necesidades concretas para ejercer cada cargo, hacer el llamado a concurso, seleccionar y/o contratar al personal. En el caso que aquí se presenta, el Secretario Municipal ejerce como representante del Alcalde (ver Organigrama, pág. 46).

«Secretario Municipal»

(en relación al CCC)

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

«Gestor(a) Cultural»

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

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

«Comité de Asesores»

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

«Secretaria y asistente de producción»

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

«Personal del Centro de Documentación»

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

«Técnico del Teatro de Multiuso y Asistente de Producción»

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

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

«Cuerpo de colaboradores»

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

«Junior»

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

«Auxiliar de aseo y mantención»

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

«Guardia»

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

ANEXO N° 5

«Ejemplos de Matrices Culturales»⁸⁴

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

⁸⁴ Las presentes matrices son sólo a modo de ejemplo, como una primera aproximación, que deben ser perfeccionadas por expertos locales.

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

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

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

ANEXO N° 6

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

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

«Misión»

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

La misión invita a respetar las raíces y tradiciones –la «matriz cultural»–, junto a las aspiraciones y renovaciones que demande la vida comunal, siempre trabajando con entusiasmo, compartiendo y construyendo juntos el destino de cada sector en particular (barrios urbanos) –respetando así la escala humana– y de la Comuna en general. Para ello es fundamental la participación pro-activa y permanente de sus habitantes, lo cual exige un fuerte compromiso que sólo es posible si se desarrolla una conciencia cultural, junto a una “identidad territorial” –un sano orgullo y auténtico sentido de pertenencia de la población–.

«Visión»

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

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

«Objetivos Generales (largo plazo)»

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

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

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

«Objetivos Específicos (corto y mediano plazo)»

Estos objetivos –que deben estar en sintonía con los anteriores– son múltiples y variados, dependiendo de las componentes culturales más relevantes y prioridades que

existan en la Comuna. Se recomienda no excederse de 5 a 6, para evitar la dispersión. Algunos posibles ejemplos son:

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

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

Adicionalmente es importante considerar ciertas tareas específicas de apoyo, principalmente de información y vinculaciones, de tal manera de tener los conocimientos y redes de contacto de base, que permitan atender efectivamente las necesidades y demandas reales de la Comunidad y cultura local, junto con estar atentos y preparados para poder aprovechar –en su momento– las oportunidades que se vayan presentando en el camino.

«Tareas específicas»

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

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

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

ANEXO N° 7

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$AM + AP + AE = 1$$

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

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

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

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

Ahora bien, cuando se trata de Organizaciones Culturales que trabajan para la «unidad territorial» en su conjunto –al servicio de su cultura e identidad local– sin ningún tipo de preferencia ni discriminación, tal vez la modalidad de gestión más recomendable sea aquella balanceada de tipo mixto, pues da mayor seguridad frente a cualquier vicisitud, en el sentido de que «cuando una fuente falla las otras sirven de respaldo»⁸⁵. También asegura mayor autonomía de gestión, en tanto que ninguna fuente de financiamiento puede imponer políticas culturales –“líneas editoriales”– caprichosamente. De hecho en este caso se puede buscar una justa ponderación y equilibrio según los intereses que estén en juego, siempre orientando las decisiones según la misión y objetivos de la Organización Cultural.

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

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

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

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

⁸⁵ Esto equivale al clásico principio de seguridad económica, que recomienda “jamás poner todos los huevos en la misma canasta”.

ANEXO N° 8

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

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

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

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

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

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

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

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

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