

2° Encuentro Nacional de Gestión Cultural

*Diversidad, tradición e innovación
en la gestión cultural*

Tlaquepaque, Jalisco. Octubre 14 al 17, 2015

GESTIÓN CULTURAL, MUNICIPIO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA. APUNTES DESDE LA EXPERIENCIA

Roberto Guerra V.



Presentación

Teniendo como consideración que la experiencia remite a un hacer y a un sentido, en las siguientes páginas intentaremos dar cuenta del proceso de desarrollo cultural desarrollado en la comuna de Recoleta en Santiago de Chile y desde allí, compartir algunos elementos distintivos de esta experiencia, a la vez que algunos elementos que se consideraciones relevantes para el trabajo en cultura de y desde los municipios.

Se trata de una experiencia en desarrollo, y como tal, llena de aciertos y errores. Esperamos que el sentido que impulsa estas prácticas pueda ser de utilidad para el desarrollo de acciones culturales desde el municipio en otros contextos.

I.- A modo de introducción: La experiencia Chilena: breve panorama ¹

En Chile, la gestión cultural atraviesa por un periodo de popularidad de la mano de un crecimiento sostenido experimentado por el sector cultural. Han aumentado los fondos para la cultura, existe una política pública para el sector, se avanza en el desarrollo de infraestructura con el programa de Centros Culturales, se generan nuevas instancias asociativas y en el ámbito de la sociedad civil, se cuenta el enorme volumen de acciones realizadas por diversos actores que se reconocen en este quehacer, entre otros aspectos. A diferencia de algunos años atrás, la gestión cultural comienza a ocupar espacios y se instala con propiedad en el escenario cultural chileno.

Sin embargo, valga decir, que desde mucho antes que la palabra gestión se ligara a la cultura, otros gestores ya varias décadas atrás, organizaban, presupuestaban, difundían, comercializaban, articulaban en y desde la cultura y las artes. Por evidente que esto pudiera parecer, no es común en Chile escuchar referencia a esta suerte de pasado, al que la gestión cultural llega a incorporarse. Para ilustrar solo un ejemplo.

¹ Se toma como referencia la ponencia “Gestión cultural, asociatividad y espacio local. Apuntes desde la experiencia chilena” presentada en el “2º Encuentro Estatal de Regidores y Directores de Cultura de Jalisco”.

Ya a fines del año 65, y buscando ampliar la experiencia de su “Peña” de Calle Carmen en el centro de Santiago, Violeta Parra, autora de la universal *“Gracias a la vida”*, instala la que sería conocida más adelante como “Carpa de La Reina”. Un espacio con capacidad para 1.000 personas, con una oferta de folclore, producción y venta de artesanías, además de servicios de alimentación.

“Yo creo que todo artista debe aspirar a tener como meta el fundirse, el fundir su trabajo en el contacto directo con el público. Me conformo con mantener la carpa y trabajar esta vez con elementos vivos, con el público cerquita de mí, al cual yo puedo sentir, tocar, hablar e incorporar a mi alma”, recordaba Violeta sobre su espacio.²

A casi medio siglo de aquello, no es necesario escarbar demasiado para concluir que la labor desarrollada por Violeta era la de una gestora cultural y que el concepto que mejor refleja el sentido del espacio al que dio vida, es sin duda lo que hoy conocemos como Centro Cultural.

En 1990, luego del término de la dictadura, el Estado asume la existencia de la llamada “deuda con la cultura”, dando curso a una serie de importantes iniciativas legales de apoyo a esta. Entre las principales figuran la Ley N° 18.985, artículo 8°, de donaciones con fines culturales (1990); Ley N° 19.227, de Fomento del Libro y la Lectura, (1993); Ley N° 19.885, de donaciones con fines sociales (2003); Ley N° 19.928, de Fomento de la Música Chilena (2004); Ley N° 19.981, de Fomento del Audiovisual, (2004).

En Agosto del 2003, y buscando unificar una serie de organismos que desarrollaban tareas en el ámbito de la cultura, se crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, como organismo público especializado en materia de artes y cultura. La nueva institución, se plantea “apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país”,³ contemplando además, la creación dentro de sí, del Fondo Nacional de desarrollo Cultural y las Artes, Fondart, principal fuente de financiamiento de la actividad artístico-cultural a nivel público en el país.

En lo que a todas luces constituyó un importante avance, el rumbo de la llamada *nueva institucionalidad cultural* se expresa en la elaboración de la política *“Chile quiere más cultura, definiciones de política cultural 2005-2010”*. Dicha política estableció cinco líneas estratégicas (creación artística y cultural; producción artística y cultural e industrias culturales; participación en la cultura, difusión, acceso y creación de audiencias; Patrimonio cultural: identidad y diversidad cultural de Chile; institucionalidad cultural), que su vez se traducen en 52 medidas.

En los años posteriores, las regiones fueron desarrollando procesos similares conducentes a generar este instrumento. Sin embargo y en lo que constituye quizás, su mayor debilidad, los

² Entrevista con René Largo Farías, Santiago 1966.

³ Ley 19.891 que crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

procesos de discusión que han derivado en estos instrumentos, han carecido de la necesaria participación ciudadana, estando circunscritas en general, a un sector reducido de “expertos” e instituciones, y a una preocupante distancia de la sociedad civil. A la luz de la experiencia, se trata de una participación, que en lo fundamental se entiende como de entrega de información, más cercana a lo instrumental, que al empoderamiento, generando importantes cuestionamientos a su legitimidad.

No obstante, el sector de la cultura y las artes en Chile exhibe una vitalidad y riqueza de la mano del quehacer de un sinnúmero de agentes culturales que dan vida a una oferta sistemática en las diversas áreas del campo cultural. La proliferación de colectivos artísticos, la labor de gestores y artistas independientes, las iniciativas de formación, el aporte de las organizaciones de base y las instituciones, dan cuenta de un sector en pleno desarrollo, que ha sido capaz de reinventarse y ganar su espacio.

En el ámbito de la asociatividad, se han desarrollado diversos esfuerzos. Dentro de ellos, el más significativo por su impacto y proyección es la realización de los encuentros nacionales de gestores y animadores culturales.

Este proceso tuvo su inicio en el año 2009, con la realización de diversas reuniones y encuentros regionales (Arica, Valparaíso, Concepción, Chillán, Valdivia y dos en Santiago), cuyo hito fue la realización del Primer Congreso chileno de Gestión Cultural en el año 2011.⁴

II.- Gestión cultural, algunas anotaciones

.....

Como campo en desarrollo, la gestión cultural lentamente ha ido reclamando su espacio tanto en la sociedad, como dentro del propio sector de la cultura. El desarrollo de ofertas formativas para atender la demanda de cuadros especializados para el sector de la cultura, el creciente número de eventos especializados, el surgimiento de asociaciones tanto a nivel nacional, como internacional, son reflejo de una gestión cultural en pleno proceso de construcción.

Desde su arribo, vinculada a prácticas de corte institucional, la gestión cultural, se ha instalado en diversos espacios, académicos, artísticos, empresariales, comunitarios, contando en la actualidad con una creciente presencia social. Sin embargo, quizás una de las preguntas que sobrevive a su arribo y le acompaña hasta hoy, guarda relación con el qué gestionar, y para qué, interrogando sobre el sentido de gestionar en cultura.

⁴ Ver Guerra, Roberto. “Asociatividad y participación ciudadana. Algunas reflexiones a propósito del Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales”. En libro “Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales. Experiencias y conclusiones”, Pág. 18.

Por su parte la llamada *concursabilidad de la cultura* y la lógica que le subyace de algún modo ha cooperado en instalar la idea que la condición inicial para trabajar en cultura es la existencia de recursos financieros, relegando a un segundo o tercer plano los procesos de creación, la materia prima de que se sirve la cultura. La extendida vinculación gestión cultural-gestión de recursos tanto en el plano formativo como en la práctica cotidiana, viene a reforzar la idea que la tarea principal del Gestor Cultural es la formulación de proyectos.

Desde las comunidades, miles de iniciativas dan vida a un colorido mosaico, generando sentidos y desde la acción concreta, abriendo espacios de participación y protagonismo. Desde la actividad recreativa con niños, la promoción social y organizacional, hasta las actividades de expresión y formación artística, los territorios conforman quizás el principal escenario donde la cultura se desarrolla y recrea. Los centros culturales, radios y televisoras comunitarias, centros juveniles, colectivos artísticos de diversas disciplinas, el arte circense, el movimiento muralista, bibliotecas populares, medios de comunicación barriales, la animación infantil, son testimonio de una actividad intensa y sistemática que desde el territorio reivindica el quehacer cultural de sello comunitario.

¿Pero qué distingue a estas experiencias de las demás? En general, estas prácticas vienen demostrando hace décadas que el capital humano y la voluntad de actuar por sobre las limitaciones materiales, constituyen el principal recurso con que cuenta el mundo popular y sus organizaciones para emprender su labor. Un *hacer* que no espera a las instituciones, que se recrea constantemente, que busca y genera sus propios espacios.

Se trata de "...prácticas que intervienen la realidad social y cultural y demuestran a través de la acción como podrían ser las cosas. Innovan, inventan y copian; articulan y vinculan diferentes actores; reivindican y proponen al mismo tiempo; prueban, aprenden y replican; exigen, pero también se hacen corresponsales y autogestionan; generalmente piden pero no esperan la respuesta de la autoridad para actuar, ya lo están haciendo".⁵

De esta forma, no resulta extraño constatar que las prácticas de autogestión -entendidas como la capacidad de alcanzar los objetivos y materializar definiciones desde las capacidades propias-sean consustanciales al surgimiento de la gran mayoría de las organizaciones comunitarias en nuestros países.

III.- De la corrupción a "Recoleta es Cultura"

.....

Emplazada en el centro de la ciudad, la comuna de Recoleta alberga en su territorio algunos de los lugares más emblemáticos de Santiago y de Chile. Su historia se remonta al año 1540, cuando las tropas del conquistador español Pedro de Valdivia se estacionan en el Cerro Blanco, previo a la fundación de la ciudad. Desde los tiempos de *La Chimba*, ubicada en la ribera norte del río

⁵ De La Maza, Gonzalo. "Sociedad civil en América Latina. Dos apuntes para la reflexión", Pág. 23.

Mapocho, la actual Recoleta albergó las primeras congregaciones religiosas de la orden Franciscana y Dominicana, que posteriormente le dieron nombre a la comuna.

En la actualidad, el tradicional Barrio Patronato, famoso por su comercio y por acoger desde hace ya más de siglo y medio a la activa colonia Árabe; el Barrio Bellavista, uno de los principales espacios culturales, bohemios y gastronómicos de la ciudad; el Cementerio general; la Pérgola de las flores, La Vega Central, el cerro Blanco, las laderas del cerro San Cristóbal, su rico patrimonio arquitectónico, son fiel testimonio de esta tradición.⁶

A nivel político, cabe señalar que durante tres períodos, el municipio fue dirigido por alcaldes de la Unión Demócrata Independiente, UDI, proceso interrumpido en diciembre de 2012, cuando asume un nuevo alcalde, esta vez del Partido Comunista. El saldo de dichas administraciones es ampliamente conocido: bullados casos de corrupción, sobornos, contratos falsos, abandono de la infraestructura pública, prácticas clientelistas, entre otras, generando todo ello un profundo deterioro de la imagen de la municipalidad y de la confianza de los vecinos.

En el ámbito de la cultura, la situación no fue muy diferente. Al asumir nos encontramos con un panorama triste y desafiante. Un edificio que albergaba al Centro Cultural en franco abandono y subutilizado, graves situaciones de falta de probidad, y en el ámbito de la gestión cultural, una oferta escasa, concentrada con nulos vínculos comunitarios. Todo ello, en el marco de condiciones objetivas favorables para realizar un trabajo de calidad.

En los meses previos a la elección municipal del 2012, y ya dando cuenta de la importancia asignada a la cultura, la propuesta de gobierno comunal, señalaba el sentido del quehacer cultural en el próximo periodo:

“La gestión cultural municipal promoverá el protagonismo en la cultura, reconocerá y apoyará las actividades propias de las comunidades, favorecerá el acceso de la población a una oferta cultural de calidad”.⁷

Primeras acciones

Asumido el nuevo gobierno comunal y a partir del contexto ya señalado se realizó un diagnóstico participativo que en general constató:⁸

- La existencia de diversos agentes -gestores culturales, artistas, centros culturales, juveniles, talleres, galerías, salas de teatro, espacios para la recreación y el espectáculo, entre otros-

⁶ Ver “Plan de trabajo 2013” Corporación Cultural de Recoleta. Mayo de 2013.

⁷ “Programa de gobierno Municipal para Recoleta Daniel Jadue, 2013-2016”, Pág. 24.

⁸ Op. Cit. Pág. 4.

que dan vida a un dinámico sector cultural, que pide espacios, apoyo y el reconocimiento de sus proyectos e iniciativas.

- La presencia de experiencias comunitarias de carácter autogestionado que generan espacios de participación a nivel barrial.
- Un rico patrimonio cultural, que requiere ser protegido, promovido y aprehendido por los Recoletanos.
- Un bajo nivel de asociatividad de y entre los agentes culturales.
- Ausencia de planificación estratégica y programación del Centro Cultural, respondiendo su quehacer fundamentalmente al desarrollo de actividades.
- Una alta concentración de oferta cultural en la institución y el sector sur de la comuna, privilegiando la realización de eventos, en desmedro de procesos integrales de desarrollo cultural.
- Escaso vínculo institucional con las organizaciones culturales de la comuna, con un muy bajo nivel de inserción comunitaria y desarrollo de actividades en los territorios.
- A nivel de presupuesto, del total de recursos por concepto de subvención municipal entregados a la Corporación Cultural en el año 2012 (\$240 M) la ejecución presupuestaria arroja que, el 86% fue destinado al pago de salarios (planta, monitores y orquesta) quedando solo \$M36 para actividades culturales.
- De este total, \$ 63.536.143 eran destinados en los últimos años al pago de funcionarios de otras dependencias municipales que no cumplían jornada laboral ni poseían dependencia administrativa con la Corporación Cultural, no realizaban las funciones por las cuales estaban contratados y/o constituían servicios no justificados.
- En el ámbito de la infraestructura, se constata un importante deterioro de las instalaciones, entre lo que figura: ascensor fuera de funcionamiento, instalaciones eléctricas defectuosas, puertas en mal estado, otras sin sistema de cerrado; deterioro general de la pintura interior; camarines y duchas del teatro inutilizados usados como bodegas; acceso principal con grave deterioro; edificio con filtraciones de aguas lluvia; entre otros.

En paralelo, mediante un proceso que consideró asambleas, reuniones, entrevistas y la incorporación de las directrices emanadas del plan de gobierno comunal, se establecieron los siguientes objetivos:

1. Fortalecer la institucionalidad cultural de Recoleta, generando instrumentos, mecanismos y procesos que favorezcan el desarrollo de la cultura y las artes en la comuna.
2. Proteger, enriquecer y promover patrimonio material e inmaterial de la comuna, favoreciendo su uso y apreciación de parte de la comunidad.
3. Fomentar la participación cultural de forma descentralizada
4. Generar una oferta cultural permanente y de calidad para los habitantes de la comuna, que promueva los talentos y creadores locales, y acerque manifestaciones de artistas consagrados y emergentes a la comuna.

Luego, se definieron cinco compromisos y diez medidas para esta primera etapa, teniendo como ejes lo que denominamos “principios orientadores”:

- Gestión colaborativa: La gestión cultural local constituye un ejercicio de diálogo con la comunidad y sus organizaciones en el marco de un trabajo colaborativo. En este proceso, la gestión pública reconoce y estimula las capacidades e iniciativas comunitarias y colabora con medios y recursos para su desarrollo.
- Participación ciudadana: La participación de la comunidad es un elemento indispensable en los procesos de desarrollo cultural a nivel comunitario. De este modo, la gestión de la Corporación Cultural municipal es resultado de un proceso participativo, abierto a la comunidad y en especial, a los artistas, organizaciones e instituciones culturales.
- Protagonismo y autonomía: La gestión cultural municipal promoverá el protagonismo en la

cultura, reconociendo y apoyando las actividades propias de las comunidades, favoreciendo el acceso de la población a una oferta cultural de calidad.

- Diversidad e inclusión: El reconocimiento y valoración de la diversidad cultural constituye un eje ordenador del quehacer de la institución, así como la inclusión de las personas, grupos y comunidades más desfavorecidas socioeconómicamente, pueblos originarios, migrantes, mujeres, personas con capacidades diferentes, entre otros.
- Descentralización: El quehacer cultural se focalizará en los territorios, buscando potenciar los espacios propios de la comunidad, sus procesos, sin desmedro de la realización de actividades de carácter.

A partir de lo anterior, se puso en marcha lo que denominamos un “proceso de mejoramiento integral de la Corporación Cultural”, en especial de su gestión, infraestructura y equipamiento, en vistas al objetivo de “normalizar” la institución, realizándose entre otras, las siguientes acciones:

AMBITO	ACCIONES ⁹
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de todos los espacios del Centro Cultural a la comunidad. • Vinculación con el sector: reuniones con agentes culturales; asambleas; desarrollo de alianzas comunales, regionales, nacionales e internacionales, firma de convenios (10) • Planificación participativa: Congreso comunal de cultura; seis asambleas; Pladeco. • Publicación Plan de trabajo anual. • Publicación memoria anual 2013. • Establecimiento de convocatorias (talleres, exposiciones, Orquesta infantil y juvenil, Programación cultural anual) • Elaboración de reglamentos de uso del teatro, patrocinios, formularios de presentación de proyectos y rendiciones. • Creación www.culturarecoleta.cl, publicación de cartelera mensual. • Incentivos a la gestión cultural local: Fondo de apoyo a microproyectos.
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganización general del presupuesto institucional. • Eliminación de contratos improcedentes. • Política de austeridad con calidad.¹⁰ • Aumento de 33% del presupuesto institucional. • Rebaja 30% sueldo del Director. • Aumento 50% valor hora monitores. • Nivelación de sueldos funcionarios, aumento sueldos más bajos. • Instauración concursos para asignación de talleres; programación artística; proyectos; sala de exposiciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Pintado general del Centro Cultural. • Fabricación y adquisición de mobiliario (sillones, mesones, bancas,

⁹ Ver “Informe trabajos de mejoramiento de infraestructura y equipamiento Corporación Cultural”, agosto de 2013.

¹⁰ En lo sustancial bajo esta premisa se busca garantizar un eficiente uso de los recursos, evitando gastos superfluos o innecesarios, posibilitando de este modo el acceso de los artistas y gestores al financiamiento de sus iniciativas.

Equipamiento e infraestructura	<p>estantes, atriles, pizarras, etc.); adquisición de proyectores audiovisuales, cámara fotográfica, computadores, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reparación de salas, instalación de cortinas, pintado general del piso, cambio de luminarias, instalación de iluminación perimetral exterior, construcción puerta acceso peatonal, • Creación Mural “El árbol del encuentro” del Muralista Alejandro “Mono” González. • Mejoras de seguridad, instalación de señalética, instalación de 03 carteleras informativas, ciclero. • Mejoras del Teatro: reapertura camarines, pintado piso, reparación duchas, reparación sistema de sonido, instalación luces led de seguridad, instalación de cortinas, confección mesón para sala de control, entre otras acciones. • Creación Biblioteca especializada en Gestión Cultural
--------------------------------	---

Resultados. La clave, tres elementos

Al cabo de un año, la situación administrativa y financiera de la Corporación Cultural tuvo un giro completo, normalizando casi por completo sus finanzas, asuntos legales y desplegando una oferta cultural ascendente en cantidad y calidad. Así, el año 2013 la programación anual registró un total de 2.317 actividades entre reuniones, asambleas, cursos, talleres, inauguraciones, exposiciones, certificaciones, graduaciones, conciertos, galas artísticas, actos, seminarios, conferencias, entre muchas otras iniciativas. De estas, el 40% fue organizado por la institución, siendo el 60% restante, promovido por artistas gestores culturales y la propia comunidad y sus organizaciones.¹¹

Buscando dar cuenta del proceso en curso, acuñamos la frase “Recoleta es Cultura” que a su vez se reflejó en un logotipo que acompaña todas las piezas gráficas que se desarrollan para difundir las actividades culturales.

A nivel asociativo, se ha trabajado por construir una alianza con el sector cultural, en particular, con los gestores, artistas y organizaciones a través de asambleas y reuniones, buscando hacerles partícipes del proceso en curso. En este camino, en el marco de la planificación participativa, se realizó el Congreso Comunal de Cultura y diversas jornadas para el diseño del “Plan de Desarrollo Comunal, PLADECO” en cultura. Del mismo modo, se formó la red “Cultura Recoleta”, que agrupa a una docena de organizaciones, aunque con irregular funcionamiento.

En materia de gestión financiera, el gasto en salarios bajó de un 86%, a 32% aumentando el personal y mejorando los sueldos, trayendo consigo una inversión directa de más de \$

¹¹ En el primer año, el Centro Cultural recibió más de 51.000 visitas y más de 140.000 personas participaron en las actividades organizadas o con participación directa de la Corporación Cultural.

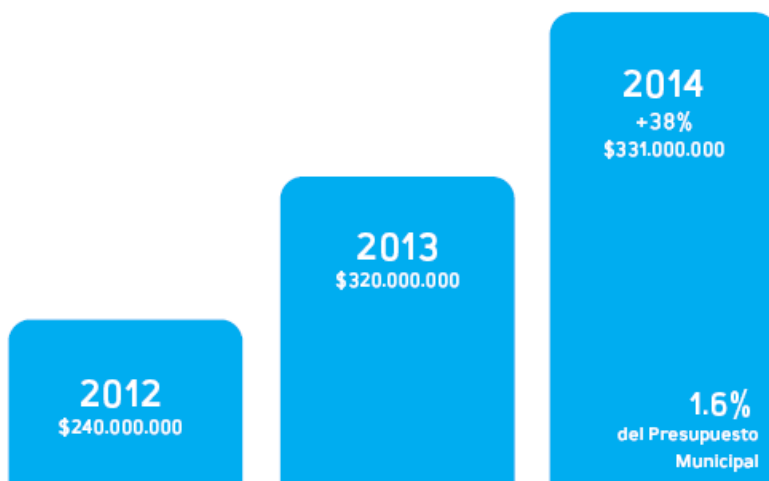
200.000.000 para el desarrollo de actividades culturales, significando un aumento de casi 6 veces en la inversión directa en cultura respecto del año 2012.¹²

Esta disponibilidad de recursos ha permitido financiar una amplia oferta en los ámbitos de creación artística, formación, espectáculos, itinerancias, formación de elencos, acciones asociativas y de trabajo en Red, entre muchas otras iniciativas. Dentro de ellas, destacan la reorganización de la Orquesta sinfónica infantil y juvenil, la creación del elenco de Danza, el fortalecimiento del Coro, el desarrollo de capacitaciones en gestión cultural, talleres de verano, y el financiamiento directo a iniciativas de la comunidad.¹³ En este ámbito, se debe consignar el “Fondo de apoyo a microproyectos culturales”, que en su primera versión benefició a 14 iniciativas artístico-culturales y “apoyos directos” a diversos proyectos por un monto cercano a los \$ 50.000.000.

Hito de este proceso, es la “convocatoria de programación anual”¹⁴ para la implementación de los talleres artísticos, exposiciones y actividades culturales, mediante la cual se adjudicaron los cargos de talleristas (23), las exposiciones y financiaron cerca de 40 proyectos culturales.

Hoy Recoleta posee una oferta cultural que destaca en la región, contando con iniciativas de nivel internacional que han contribuido de forma importante a instalar la noción de que la cultura

es un derecho y que ese derecho puede ser garantizado por el municipio.



Esto ha sido posible por la combinación virtuosa de tres elementos: voluntad política, recursos y un plan de trabajo. Voluntad política que posibilita y permite, recursos que hacen viable dicha

¹² Al finalizar el año 2013, se registra un aumento del 33% del presupuesto anual de la institución ascendiendo a un 1.6% del presupuesto municipal que Recoleta destina directamente a la cultura.

¹³ Mención especial merece la organización del Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, primera iniciativa en su tipo en la región, desarrollado en el mes de abril en conjunto con la Red Latinoamericana de Gestión Cultural, RedLGC y la Universidad de Santiago, que reunió a cerca de 400 participantes de 16 países de Iberoamérica.

¹⁴ La convocatoria tiene por objeto “contribuir al desarrollo y circulación de una oferta cultural diversa y de calidad en la comuna, en perspectiva de generar mayores oportunidades para los agentes culturales de Recoleta. Del mismo modo, se busca estimular la participación del sector cultural en el proceso de diseño y operación de la acción cultural a través de la presentación de propuestas para ser ejecutadas en y con las comunidades”.

voluntad, y un plan de trabajo que establece una hoja de ruta, equilibrando producto y proceso.

laboración propia

IV.- Algunas ideas y desafíos para el trabajo en cultura desde los Municipios.

Mucho se ha escrito respecto de las ventajas y oportunidades que presenta el Municipio para el desarrollo de procesos participativos, y de desarrollo a escala local. Sus funciones, atribuciones, y su carácter de órgano del Estado más cercano a la ciudadanía, le otorgan condiciones muy favorables y en ocasiones, privilegiadas, para abordar las necesidades que presentan las comunidades y diseñar políticas descentralizadas y pertinentes que den cuenta efectivamente de los intereses de la ciudadanía.

Digamos de entrada, y por más evidente que pudiera parecer, que el impulso de procesos en cultura a nivel local, exigen una mirada integral del territorio que supere la visión tradicional asociada a un espacio geográfico con límites determinados (muchas veces artificiales) concepción tan rígida como estática, que dificulta el avanzar. Entender el territorio como un conjunto de relaciones, tensiones, memoria, historicidad y procesos que conviven -y no siempre armónicamente- en él, constituye un elemento básico para la intervención cultural a nivel local.

Así, gestionar en cultura desde el espacio local supone en primer lugar, el conocimiento del contexto donde se sitúa la intervención: sus actores, procesos, sus necesidades y fortalezas, en síntesis, la identidad. Aquello que funda y explica. Dicho conocimiento debe ser el punto de partida de los procesos de planificación del desarrollo cultural en nuestras comunidades. Como plantea Jesús Martín Barbero, se requieren políticas culturales que tengan en cuenta la memoria, y *“las transformaciones de la identidad de los ciudadanos que habitan los barrios donde hacemos intervenciones urbanas”*. Desde esta perspectiva, no es posible una política cultural que no de cuenta de los mapas de las transformaciones de la identidad de los territorios.¹⁵

Efectivamente, lo local -en tanto escenario donde transcurre la vida cotidiana de las comunidades, sus sueños y aspiraciones- es desafío y oportunidad a la vez. Desafío de conocer y aprehender la singularidad presente en los grupos y comunidades, así como oportunidad de construir desde dicho posicionamiento. De allí que sea preciso buscar estar en sintonía con los problemas y necesidades que surgen de la vida cotidiana de esas comunidades en los lugares en donde realizamos nuestro trabajo.

Respecto de los Municipios -y a modo de panorámica- en Chile la presencia de la temática de cultura al interior de la estructura municipal es aun muy débil, no estando reglamentada la existencia del departamento cultural dentro de sí. De este modo, dependiendo de la gravitación que la administración local le asigne al tema, existen “encargados de cultura”, “oficina”, “Departamento”, o lo que es muy común, incorporada a otros como “cultura y deportes”,

¹⁵ “Cultura desde lo local”. Conferencia Inaugural VII Campus Euroamericano de Cooperación Cultural. Gran Canaria, España. Noviembre de 2010.

“cultura y juventud” ó “Turismo y cultura”, existiendo más de treinta denominaciones de la función cultural que realizan las Municipalidades.¹⁶

Asimismo, esta fragilidad administrativa se traduce en la alta inestabilidad que experimenta el cargo, que al depender de la administración de turno, dificulta la consolidación de dichas unidades y lo que es común, generando una alta rotación de personal.

Respecto de su quehacer, el Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile indica que en general el trabajo de los municipios en materia de cultura se circunscribe a “un conjunto de actividades puntuales a realizar durante el año a manera de Cronograma” (70%), a la vez que el 90% señala que su principal actividad es la realización de “eventos” y/o el apoyo artístico a “eventos municipales.

En materia de planificación, solo un 30% señala poseer un plan de desarrollo cultural para la comuna con objetivos formulados. De los que unidades que han formulado un plan, solo el 52% ha logrado integrarlo al Plan de Desarrollo comunal, PLADECO.¹⁷

Como constata el Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural,

“Salvo contadas excepciones, en general los municipios carecen de políticas culturales dirigidas a la comunidad, existiendo una alta dependencia de la voluntad política de las autoridades de turno o la iniciativa del responsable de cultura, para generar procesos de participación real o efectiva de la comunidad en la agenda pública”.¹⁸

Pese a las evidentes falencias que presenta este sector, la temática cultural se ha ido posicionando en las administraciones municipales, con la formación de nuevas unidades, y un creciente posicionamiento público, de la mano del desarrollo de actividades de diverso tipo. Experiencias de articulación público privada, la formación de Corporaciones Culturales por parte de los municipios, el trabajo con las bibliotecas públicas, el desarrollo de programas de formación artística, la elaboración de planes de desarrollo cultural comunal, aparecen como prácticas destacables en algunas regiones. En ellas, la voluntad política de las autoridades comunales, pero fundamentalmente, el rol que juega del responsable de la unidad de cultura, constituyen aspectos clave.

A nivel de participación ciudadana, el sector de la cultura no es excepción de lo que sucede a nivel más general en nuestro país. En los últimos años, esta -la participación ciudadana- no ha pasado de ser una expresión de voluntad, no existiendo en ella mecanismos que garanticen efectivamente este derecho. Así, como ha venido siendo la constante, los procesos de participación ciudadana quedan al vaivén de la voluntad política de las autoridades de turno. De este modo, la concepción instrumental de participación ciudadana existente en el plano de la gestión pública en nuestro país, más relacionada con la entrega de información, que con el empoderamiento y la participación efectiva en la toma de decisiones por parte de la ciudadanía, se vuelve a imponer.

¹⁶ Ver “Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile”. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Valparaíso, 2006.

¹⁷ Op. Cit. Págs. 28, 29, 36 y 43.

¹⁸ “Resoluciones preliminares Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural”. Pág. 15.

El proceso de discusión para la creación del Ministerio de Cultura actualmente en curso, es una señal positiva que se debe profundizar y con ello, instalar mecanismos permanentes que aseguren el mayor y mejor diálogo sociedad civil-Estado en este plano.

Dicho esto y desde nuestra experiencia, compartimos algunas pistas y posibilidades en la perspectiva del diseño de acciones desde el espacio municipal, pensando en la función que como regidores y directores de cultura realizan en los municipios del Estado de Jalisco. Se trata tan solo de ideas y consideraciones, posibles o no de realizar, de acuerdo a cada realidad.

a. La cultura como espacio de posibilidades

La mirada amplia de la cultura debe ser el punto de partida. Una cultura que no limite en las prácticas artísticas, sino que transite por ellas, de igual forma que por las culturas populares, el patrimonio, la memoria, la historia local y las expresiones culturales propias de cada territorio. Ello ensancha las alternativas para emprender con un repertorio amplio de posibilidades desde los gobiernos locales.

b. Informar y abrir la participación

Por evidente que pudiera parecer, la experiencia viene demostrando que en materia de participación ciudadana, el Estado y las instituciones no siempre están disponibles para los ciudadanos y usuarios. Es por eso que resulta fundamental que las administraciones locales abran sus puertas y se avance desde el necesario espacio de diálogo eventual y a veces transitorio, a la generación de canales de participación permanentes con los artistas, gestores, organizaciones y comunidades. Ello supone el ejercicio de una vocación de participación efectiva, que se aleje del simulacro y junto con socializar la oferta pública, permita un fluido intercambio con el sector cultural. Mesas de trabajo sectoriales, grupos de estudio, encuentros, seminarios, son instancias de las que siempre se pueden extraer logros. La voluntad política para la articulación de actores públicos y privados en torno a un proyecto colectivo, y de los actores públicos entre sí, es fundamental, al igual que la información oportuna, veraz y completa, sin la cual no es posible participar.

c. Alejarse del eventismo, apostar por procesos

El diseño de programas y proyectos, ojala articulados en torno de una política que establezca principios, objetivos, y resultados a alcanzar constituye un esfuerzo ordenador al que debemos dedicar atención. Una correcta combinación entre evento y proceso, puede marcar la diferencia entre la capacidad de generar buenas actividades y la de fortalecer instancias que den continuidad a dichas acciones.

d. Actuar, y hacerlo en conjunto

El diálogo y los espacios de participación tienen sentido cuando se expresan en acciones que permitan implementar lo acordado en los procesos de discusión. El desarrollo cultural a nivel

local requiere del desarrollo de una alianza honesta entre Estado, sector privado y el cultural que permita asumir los desafíos que presenta el desarrollo cultural de nuestros pueblos. En el año donde muchos de nuestros países conmemoran su Bicentenario, es una buena oportunidad para comenzar a pensar como queremos que sean las cosas en adelante.

e. Evaluar nuestro trabajo

¿Como medimos los resultados de lo que realizamos?, ¿contamos con indicadores para medir cuanto logramos avanzar en lo que nos hemos propuesto?, ¿participa la comunidad de esta acción? Como en todo proceso de intervención social, la evaluación de nuestras actividades constituye un elemento clave para la necesaria síntesis acerca de los resultados de nuestro quehacer. Identificar los mecanismos, la forma e involucrar a quienes con su participación posibilitan las actividades, son tareas que debemos emprender con creatividad.

f. Sistematizar y socializar las experiencias

Enfrentamos el desafío ya no solo del hacer, sino que de transmitir nuestras experiencias y aprendizajes por lo que documentar y socializar lo que hacemos constituye no solo un desafío, sino que un requisito para dar el salto que se precisa. Desde una mirada más amplia, este esfuerzo se enmarca dentro de la necesidad de avanzar hacia el desarrollo de un pensamiento latinoamericano en materia de gestión cultural, que recogiendo la experiencia histórica del trabajo cultural, proyecte marco teórico, ético y político para el quehacer del sector en el continente. En este sentido, la sistematización favorece la articulación del saber popular con la academia, rescatando los aprendizajes generados por la experiencia, y aportando a la generación de conocimiento desde la práctica. Asimismo, al sistematizar y devolver los aprendizajes a las comunidades y grupos que participaron en el proceso, la experiencia puede constituirse en una poderosa herramienta de empoderamiento, fortaleciendo su carácter de sujetos portadores de conocimientos, experiencias y posibilidades de ser actores de transformación social.¹⁹ Un primer paso en esta dirección lo constituye el documentar las prácticas y los procesos que con ellas se generen, para posteriormente analizar y proyectar los aprendizajes que la propia experiencia va entregando.

g. Fortalecer la asociatividad

El componente asociativo resulta fundamental para el desarrollo y fortalecimiento del sector de la cultura. A la luz del desarrollo experimentado y los desafíos que se desprenden de él, se requiere del fortalecimiento de los actores ciudadanos, sus espacios, liderazgos e iniciativas. Para las administraciones locales, contar con una sólida y activa contraparte ciudadana en la cultura, constituye una oportunidad que debe ser valorada correctamente. La existencia de asociaciones de artistas, gestores, colectivos artísticos, que ejercen representación, debe ser vista como la posibilidad de establecer alianzas y acortar la brecha que en no pocos lugares se aprecia entre las prácticas ciudadanas y el Estado.

¹⁹ Ver “La sistematización de la práctica del Trabajo Social”. Rosa María Cifuentes Gil. Colección Política, Servicios y Trabajo Social. Lumen Humanitas 1999.

IV. Final

Como señalamos más arriba, de mediar voluntad política, recursos y un plan de trabajo, las posibilidades de avanzar en el desarrollo del sector cultural son ilimitadas. Para ello, es indispensable incorporar, fortalecer, mejorar (cualquiera sea el caso) herramientas de gestión que faciliten este proceso, lo mismo que relevar el sentido de las prácticas. Producto y proceso son importantes, el uno con el otro.

Más allá de formularios y proyectos, de la técnica y la administración, es preciso entender la gestión cultural local como un proceso metodológico y creativo orientado al logro de objetivos de interés colectivo. Una acción dotada de sentido y propósitos que se plantea incidir en el estado de las cosas. Un proceso de búsqueda desde la experiencia misma con grupos y comunidades para la apertura de espacios de participación y protagonismo en la cultura, que posibiliten la visualización y proyección de las expresiones propias de las personas, grupos y comunidades con quienes trabajamos.

Desde nuestra perspectiva, la gestión tiene sentido, en la medida que permite no solo administrar eficientemente los bienes y servicios culturales, por necesario que sea hacerlo, y hacerlo bien, sino que también gestionar con perspectiva transformadora, en función de favorecer el pleno despliegue de las potencialidades creativas. En palabras de Fidel Sepúlveda, gestionar para *distinguir, lo vital de lo letal*.²⁰ Aquello que oprime y aquello que libera. Gestionar para algunos, o gestionar para lo colectivo. Así, no da lo mismo gestionar para administrar un problema, que para buscar transformarlo.

En síntesis, una gestión cultural que abra nuevos espacios y ponga al centro de sus preocupaciones no solo la certeza de la técnica, sino la inquietud de la pregunta, para encontrar respuesta a los desafíos que plantea el desarrollo cultural en nuestro país. Hay allí un hermoso desafío de futuro que requiere el mejor de nuestros esfuerzos. •

²⁰ Conferencia inaugural 2ª Escuela de Gestores y Animadores Culturales. Santiago, Abril de 2006.

V.- Bibliografía

- CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. “Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile”, Valparaíso 2006.
- CORPORACIÓN CULTURAL DE RECOLETA. “Bases convocatoria de programación 2014”. Enero de 2014.
- CORPORACIÓN CULTURAL DE RECOLETA. “Plan de trabajo 2013”. Mayo de 2013.
- CORPORACIÓN CULTURAL DE RECOLETA. “Memoria anual 2013”. Abril de 2014.
- ESCUELA DE GESTORES Y ANIMADORES CULTURALES. “Primer Encuentro Nacional de Gestores y Animadores Culturales. Experiencias y conclusiones”. Ediciones Egac, Santiago, Noviembre 2010.
- GUERRA VEAS, ROBERTO. “Elaborando un proyecto cultural. Guía para la formulación de Proyectos Culturales y Comunitarios”. Ediciones Egac, Santiago 2012.
- GUERRA VEAS, ROBERTO. “Gestión cultural, asociatividad y espacio local. Apuntes desde la experiencia chilena” presentada en el “2º Encuentro Estatal de Regidores y Directores de Cultura de Jalisco”, Guadalajara, México. Febrero de 2010.
- “PROGRAMA DE GOBIERNO MUNICIPAL PARA RECOLETA DANIEL JADUE, 2013-2016”. Octubre 2012.
- RED LATINOAMERICANA DE GESTIÓN CULTURAL, RedLGC. “Resoluciones preliminares Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural”. Santiago, abril de 2014.