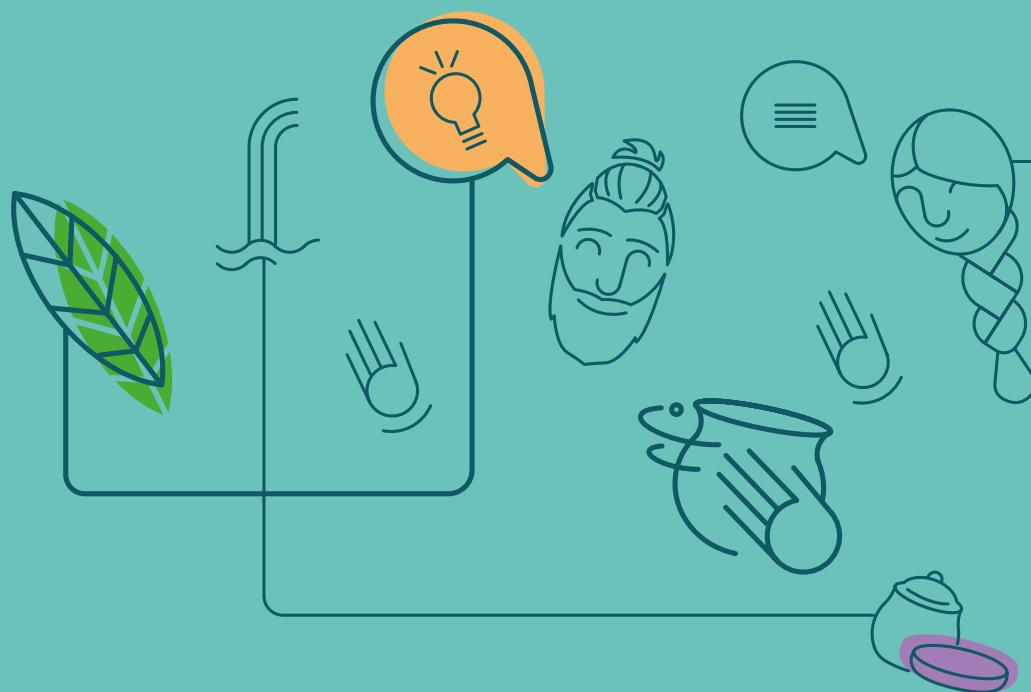




GUÍA METODOLÓGICA

Para el desarrollo de Planes Municipales de Cultura

Ciencia, Desarrollo y Sociedad en
América Latina (CIDESAL)



GUÍA METODOLÓGICA

Para el desarrollo de Planes Municipales de Cultura

Ciencia, Desarrollo y Sociedad en
América Latina (CIDESAL)





PROGRAMA
Red Cultura

Ministra de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

Carolina Arredondo Marzán

Subsecretaria de las Culturas y las Artes

Jimena Jara Quilodrán

Jefa Departamento Ciudadanía Cultural

Marianela Riquelme Aguilar

Jefa Sección Territorio Cultural

Rosario Zschoche Valle

Encargada Nacional Programa Red Cultura

Mónica Salinas Robles

Profesionales de Apoyo Red Cultura

Andrea Castellón Correa

Maite Lohaus Fuentes

Edición de texto

Kevin Vera Olivares

Diseño Gráfico

Lidia Pinto Cerpa

Paula Soto Cornejo

Omar Luengo Orozco

CIDESAL

Coordinación de Guía Metodológica

María José Benavente Bargetto

Coordinación de Contenidos y metodología

Christopher Nawrath Peine

Coordinación Académica

Sergio Toro Maureira

Noelia Carrasco Henríquez

Investigadores

María José Benavente

Macarena Valenzuela Beltrán

Katherine Figueroa Aillañir

Organismo Ejecutor

Ciencia, Desarrollo y Sociedad en América Latina
(CIDESAL) - Universidad de Concepción

Camila Arellano Espinoza

Vicente Díaz Paillalef

GUÍA METODOLÓGICA

Para el desarrollo de Planes Municipales de Cultura

Ciencia, Desarrollo y Sociedad en
América Latina (CIDESAL)





Presentación

Promover procesos de planificación cultural con participación de la comunidad ha sido un desafío permanente para nuestro Ministerio, lo que se inspira en uno de los principios rectores de nuestra institución, el cual reconoce que las personas y comunidades son creadores de contenidos, prácticas y obras con representación simbólica, con derecho a participar activamente en el desarrollo cultural de sus comunidades y del país. Para concretar los principios de democracia y participación hemos aumentado y fortalecido procesos de planificación cultural local mediante el trabajo colaborativo con municipios de todo el país en la promoción del arte y la cultura como ejes del desarrollo territorial.

Trabajar por el desarrollo de una ciudadanía que se involucre activamente en los procesos sociales y culturales de sus comunidades exige un esfuerzo constante de coordinación y gestión de parte de quienes somos garantes del derecho a la cultura. En esta línea es que se instala el Programa Red Cultura, el cual tiene como propósito contribuir a la promoción del desarrollo cultural y artístico del país, reconociendo las culturas territoriales. Lo anterior implica, por una parte, reconocer las particularidades e identidades culturales locales que se expresan a nivel comunal, provincial y regional, como también en sectores urbanos y rurales. Además, promueve la activa participación de las comunidades en los procesos de planificación cultural local para avanzar hacia una democracia cultural que integre las múltiples ciudadanías e identidades existentes.

Para cumplir con los objetivos que nos hemos planteado, procuramos facilitar a nuestras contrapartes municipales herramientas de gestión cultural que les permitan enriquecer sus procesos de planificación participativa. Es por esto que hemos desarrollado la presente **Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura**, la que incorpora conceptos relevantes para el fortalecimiento del desarrollo cultural territorial, tales como la participación ciudadana y la gobernanza local.

La guía tiene como finalidad proporcionar herramientas metodológicas para la elaboración de instrumentos coherentes con el contexto cultural de las distintas comunas del país. Entendiendo que las municipalidades son las instituciones más cercanas a la ciudadanía, es que se hace necesario potenciar la construcción de instrumentos de planificación estratégica en cultura.

Este documento ofrece un marco claro y completo para la elaboración, implementación y evaluación de un Plan Municipal de Cultura (PMC). A través de una serie de pasos detallados, esta guía proporciona a los responsables políticos y técnicos las herramientas necesarias para diseñar un plan que refleje las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad local. Con esta orientación, cualquier municipio puede crear una política cultural sólida y efectiva que beneficie a su comunidad en el mediano y largo plazo.

Finalmente, esperamos que esta guía sea un manual práctico para las personas encargadas de cultura municipal y las comunidades en general. Tenemos la convicción de que esta herramienta contribuirá a la sostenibilidad de la gobernanza cultural, a la descentralización de las actividades culturales y al ejercicio pleno de los derechos culturales para todas las personas que habitan en el territorio. Esperamos que sea una fuente valiosa de información y orientación para aquellos que buscan promover y proteger la cultura local, y que ayude a fortalecer la identidad y el patrimonio cultural de la comunidad.



Antecedentes

En el año 2003, se promulgó la Ley N°19.891 que estableció la creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Este organismo desarrolló desde el 2005 diversas iniciativas destinadas a fortalecer las capacidades de gestión cultural en los municipios. En este contexto, se publicó en 2009 la primera Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura, seguida de una segunda edición en 2011. Estas guías proporcionan directrices para definir los objetivos de desarrollo comunal y diseñar estrategias para su implementación. Los planes resultantes han otorgado a las municipalidades una hoja de ruta que proporciona legitimidad a sus planes, programas y políticas culturales.

La Guía Metodológica del año 2011 reconoce la importancia de la cultura en el desarrollo de las localidades, así como el papel fundamental de la participación ciudadana a través de espacios deliberativos. Estos espacios permiten recoger las opiniones e intereses de los habitantes de la comuna, con el “objeto de priorizar acciones y problemas y construir en forma conjunta la imagen de la comuna que se pretende alcanzar”.¹

En el 2018, se estableció el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, fortaleciendo así la institucionalidad pública cultural a nivel nacional. Esta creación representa un avance hacia una política más participativa y con mayor énfasis en la diversidad cultural.

El desafío actual consiste en promover una democracia cultural efectiva, reconociendo y valorando las diversas manifestaciones ciudadanas que contribuyen a visibilizar, difundir y promover la cultura. Las múltiples ciudadanías presentes en esta democracia cultural se ponen en valor mediante el fortalecimiento de las identidades y el tejido social. En este contexto, la acción local en cultura adquiere una relevancia fundamental para impulsar una convivencia justa y respetuosa entre distintas perspectivas de desarrollo económico y social. De esta forma, el desarrollo cultural se convierte en un espacio orgánico y dinámico, gestado por personas conscientes de sus derechos, activas, informadas y participativas.

¹ La Declaración Universal de Derechos Humanos, en su artículo 21, establece el derecho de todas las personas a participar en el gobierno de su país a través de sus representantes, el derecho a acceder a las funciones públicas y la noción de que la soberanía popular es la base del poder político. Lo mismo se consagra en el artículo 25 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, así como en el artículo 23 de la Convención Americana de Derechos Humanos.

Contenidos de la Guía Metodológica

La presente Guía ofrece una hoja de ruta a todos los municipios del país para la construcción de un Plan Municipal de Cultura (PMC). Recoge los desafíos en planificación cultural local entregando orientaciones teóricas, conceptuales y metodológicas para la elaboración de los PMC, proporcionando instrucciones detalladas para su elaboración, estrategias y técnicas de recolección de datos, de sistematización de la información, tanto para la etapa de diagnóstico como para su posterior informe de redacción y seguimiento. Para ello, centra los esfuerzos en la apropiación ciudadana de los procesos de participación, pero también en la consecución conjunta de estrategias que permitan una adecuada implementación y seguimiento del devenir cultural comunal.

La presente Guía Metodológica consta de cuatro capítulos, organizados de la siguiente manera:

CAPÍTULO 1



Enfoques teóricos y elementos conceptuales

Este se compone de cuatro apartados teóricos conceptuales que orientan el proceso de elaboración de un Plan Municipal de Cultura. Se aborda la definición del concepto de cultura, la trayectoria institucional de las reflexiones acerca de este concepto, los paradigmas culturales de democratización cultural y democracia cultural y cómo desde estos se desprende el concepto de ciudadanía cultural.

Prácticas para considerar en el desarrollo de un Plan Municipal de Cultura: participación ciudadana y gobernanza

CAPÍTULO 2



En este capítulo se aborda, por un lado, qué es la participación ciudadana, los niveles y mecanismos de participación. Por otro, se trabaja el concepto de gobernanza colaborativa y su relación con la participación ciudadana.

CAPÍTULO 3



Metodología para la elaboración de Planes Municipales de Cultura

En este capítulo se describen las distintas fases que implica la elaboración de un Plan Municipal de Cultura y se explican las metodologías involucradas, las que son:

1. Bases para la elaboración del PMC;
2. Preparación del diagnóstico cultural;
3. Análisis de la información;
4. Devolución participativa del diagnóstico;
5. Determinación de objetivos y ejes estratégicos;
6. Elaboración presupuestaria y de calendario y
7. Construcción de modelo de seguimiento.

CAPÍTULO 4



Estructura del Plan Municipal de Cultura.

El último capítulo presenta la estructura que debe tener un Plan Municipal de Cultura, siendo los siguientes:

1. Introducción y Contexto;
2. Marco normativo;
3. Proceso de escucha activa: diagnóstico;
4. Objetivos y Principios orientadores;
5. Ejes estratégicos y acciones;
6. Seguimiento y
7. Calendario y Presupuesto.



Objetivo de la Guía

La Guía Metodológica del Plan Municipal de Cultura (PMC) tiene como objetivo proporcionar un conjunto de herramientas y estrategias para la elaboración y seguimiento del plan, con el fin de fortalecer el desarrollo cultural de las comunidades. Esta guía busca orientar a los municipios en la construcción del PMC, ofreciendo un modelo teórico-práctico que facilite la recolección de datos, la sistematización de información y la elaboración de informes.

Es importante destacar que esta Guía no pretende ser un modelo normativo, sino más bien una herramienta flexible y adaptable a las necesidades y realidades específicas de cada municipio. Permite realizar modificaciones y ajustes en las herramientas y estrategias presentadas para adecuarlas a contextos particulares.

En consecuencia, el objetivo fundamental de esta Guía Metodológica es facilitar el proceso de elaboración, planificación y ejecución del PMC, contribuyendo de manera significativa al trabajo que los municipios llevan a cabo en el ecosistema cultural de sus territorios.



Glosario

Plan Municipal de Cultura (PMC)

El Plan Municipal de Cultura es un instrumento público de planificación estratégica elaborado de manera participativa con la ciudadanía. Su objetivo es fortalecer la gestión cultural a través de acciones diseñadas para fomentar, promover y difundir la cultura en una determinada comuna a mediano o largo plazo. Es importante destacar que el PMC actúa como una carta de navegación que orienta las iniciativas y acciones culturales de las municipalidades, promoviendo, a través del codiseño con las comunidades, la participación ciudadana en la toma de decisiones y la elaboración de estrategias de planificación para el desarrollo cultural con pertinencia territorial.

La implementación del PMC facilita el acceso y la participación ciudadana de diversas manifestaciones culturales, al mismo tiempo que contribuye a la preservación y promoción del patrimonio cultural local. Las acciones incluidas en un PMC pueden abarcar festivales, exposiciones artísticas, conferencias, capacitaciones, talleres culturales, creación de espacios culturales y promoción de actividades culturales en espacios públicos. Además, el PMC puede establecer estrategias de protección y conservación del patrimonio cultural, como la restauración de edificios históricos y monumentos. En resumen, el PMC representa una valiosa herramienta para establecer objetivos claros y definir estrategias concretas en favor del desarrollo cultural de una comuna.

Diagnóstico participativo

Se trata de una herramienta de investigación que permite identificar las necesidades y potencialidades culturales de un territorio, involucrando activamente a la ciudadanía en todo el proceso. Este enfoque implica recopilar, sistematizar y analizar información relevante sobre la realidad cultural de la comuna, utilizando tanto métodos cualitativos como cuantitativos, tales como entrevistas, jornadas participativas y cuestionarios, entre otros instrumentos. El proceso de recopilación de información se inicia con una revisión bibliográfica para contextualizar la realidad actual y se complementa con el levantamiento de datos obtenidos de la participación de la comunidad. Esta metodología nos brinda un marco conceptual que sitúa al PMC en su contexto, además de fomentar una participación activa y democrática de la ciudadanía en el desarrollo cultural del territorio. Así, se garantiza que los intereses, necesidades y demandas culturales de la ciudadanía sean considerados en la elaboración del plan.

Jornada participativa

La jornada participativa se enmarca en los mecanismos de consultas ciudadanas, y puede definirse como un espacio de trabajo colaborativo convocado por el municipio para invitar a la ciudadanía a participar de manera horizontal en las distintas fases de elaboración del PMC. La metodología de trabajo de las jornadas participativas se debe definir previamente y tienen como objetivo promover la deliberación de opiniones en igualdad de condiciones para todas las personas participantes. A través de un enfoque informativo, consultivo y vinculante, se construyen conjuntamente los ejes estratégicos y acciones que se incluirán en el documento del PMC, asegurando que respondan a las necesidades y expectativas de la población.

Para coordinar una jornada participativa, es necesario definir con antelación el lugar, la fecha y el horario de realización, además de planificar su difusión a través de diversos medios de comunicación de la comuna. Estas jornadas pueden incluir actividades como asambleas, mateadas, cabildos, mesas de trabajo, talleres u otras dinámicas similares, que fomenten la discusión y el diálogo entre los participantes en la construcción del PMC. Asimismo, se promueve la diversidad de ideas y la inclusión de diferentes perspectivas para enriquecer el proceso de toma de decisiones.

En resumen, las jornadas participativas son espacios fundamentales para asegurar la participación activa de la ciudadanía en la planificación y desarrollo de la cultura en el municipio, garantizando que el PMC refleje de manera integral las necesidades y aspiraciones de la comunidad.

Objetivos estratégicos

Un objetivo estratégico es una meta a largo plazo establecida a partir del diagnóstico participativo. Tiene como finalidad determinar directrices que guíen la toma de decisiones en la planificación de estrategias en el ámbito cultural y artístico de una comuna. Estos objetivos están orientados a proyectar los resultados deseados mediante la formulación de ejes estratégicos y acciones que contribuyan a su cumplimiento. Además, son importantes porque establecen una dirección clara y coherente para el desarrollo cultural de la comuna durante un periodo de tiempo y encauzan los esfuerzos de la gestión municipalidad para contribuir al logro de las metas propuestas en el PMC.

Eje estratégico

Los ejes estratégicos desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones y en la planificación cultural del municipio, ya que proporcionan orientación y guía para la acción. Estos ejes se definen en función de los objetivos estratégicos y sirven como herramienta para asignar recursos y esfuerzos necesario para lograr el PMC. Son la estructura y el soporte necesarios para alcanzar metas específicas dentro de un periodo de tiempo establecido.

Cada eje estratégico debe definir un conjunto de acciones por área temática, con el propósito de cumplir los objetivos establecidos en el plan. Estas acciones abarcan diversos aspectos relacionados con la cultura, las artes y el patrimonio; y deben estar estrechamente vinculadas a las necesidades y demandas de la comunidad. Algunos de estos aspectos incluyen el patrimonio cultural, la diversidad cultural, la participación ciudadana, la formación y capacitación y la promoción cultural, entre otros.

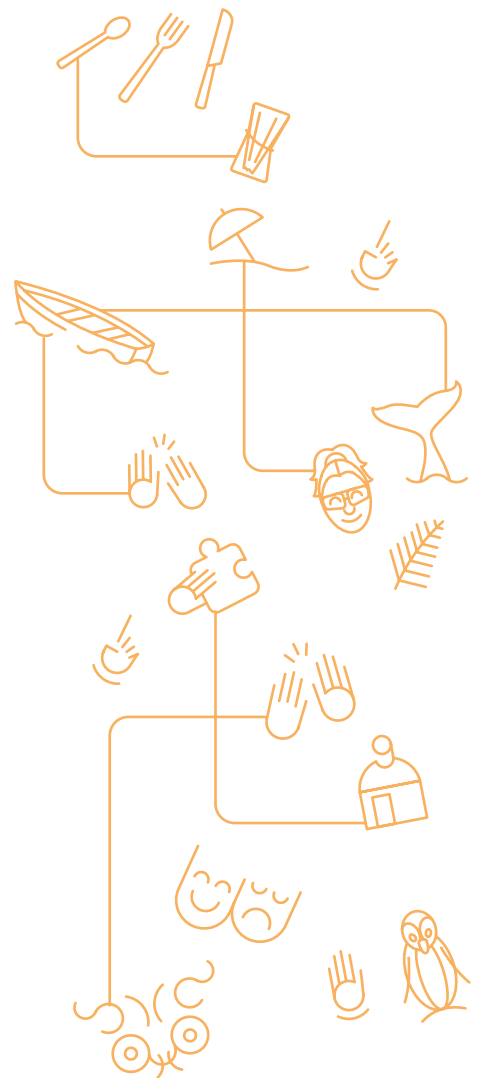
En definitiva, los ejes estratégicos son pilares fundamentales para la gestión cultural del municipio y el desarrollo cultural comunal. Permiten una planificación estratégica coherente e integral, que incorpora aspectos pertinentes y relevantes al territorio.

Acciones

Las acciones son el resultado concreto de la planificación estratégica, mediante la implementación de actividades específicas que tienen como objetivo concretar los ejes estratégicos establecidos en el PMC. Su enfoque se centra en alcanzar los objetivos propuestos, adoptando una perspectiva territorial que fortalezca la gestión cultural municipal. Estas acciones pueden variar en naturaleza y adaptarse según los objetivos y demandas de la ciudadanía.

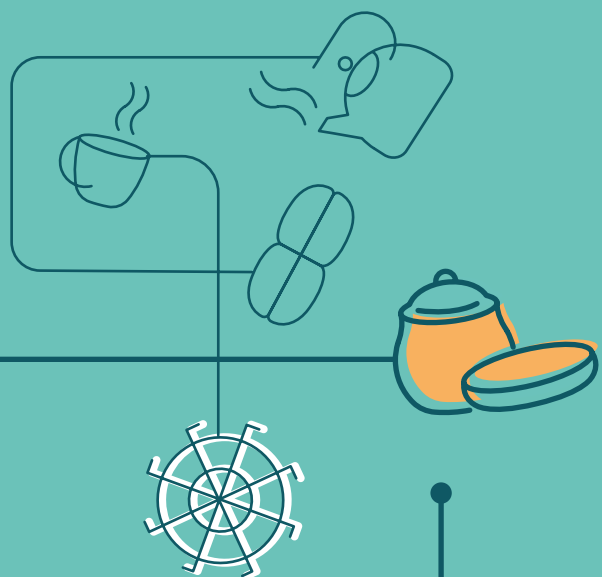
Existen diferentes tipos de acciones que pueden llevarse a cabo, como las acciones culturales (organización de eventos culturales, promoción y difusión de la cultura local, preservación del patrimonio cultural), las acciones sociales (promoción de la participación ciudadana en la gestión cultural del territorio, inclusión de grupos vulnerables en las actividades culturales) y las acciones

Es importante considerar que, al momento de elaborar las acciones del plan, se deben definir los plazos y recursos necesarios para su ejecución, además de establecer un sistema de monitoreo para asegurar sus logros, cumplimientos y pertinencia.



CAPÍTULO 1

Enfoques teóricos y elementos conceptuales



¿Por qué es necesario definir cultura?

El concepto de cultura es heterogéneo y ha ido incorporando nuevos elementos con el paso del tiempo. Definirlo debe ser el punto de partida para el diseño de cualquier política cultural o instrumento de intervención de la realidad. Por este motivo, su conceptualización en el contexto de un Plan Municipal de Cultura debe ser entendida como una reflexión necesaria para la acción.

Los elementos que han influenciado a las definiciones de cultura son variados. Existe acuerdo entre las y los autores de que es un concepto abstracto que responde a las visiones políticas, jurídicas, económicas y sociales a las que se enfrenta. Por este motivo, hablar de cultura o lo cultural responde a procesos históricos y, para repensar estos conceptos, es necesario alejarnos de las clasificaciones rígidas y jerárquicas de la sociedad y acercarnos a aquellas que matizan y reconocen similitudes y diferencias dentro de los propios grupos sociales.²

Por otro lado, la cultura no debe ser entendida circunscrita a un territorio particular. Es necesario reconocer la existencia de una influencia global en las relaciones sociales que tiene efectos en los sistemas socioculturales. Las relaciones ya no se dan solamente en contextos locales ni homogéneos, territorialmente hablando; lo cultural se concibe extendida más allá de las divisiones administrativas de una comuna, provincia, región o país.³ Sin embargo, en este contexto, cada forma cultural (global o local) tiene su adaptación en el territorio, su forma de organización (virtual o presencial), su forma de interacción entre personas y el logro de objetivos y metas determinadas.

Actualmente, las instituciones son sistemas tensionados por una realidad cultural mucho más dinámica que en tiempos anteriores. Las formas establecidas para la elaboración de programas y políticas que buscan solucionar problemas encuentran dificultades de adaptación.

La misión de las instituciones del Estado es realizar un buen diagnóstico de la realidad, proponer líneas de acción y generar una metodología que sea capaz de dar cuenta de esa realidad difusa. Los municipios cumplen un rol clave en esta

² Alejandro Grimson, "Las sendas y las ciénagas de la cultura. La antropología y los estudios de comunicación", *Tram(p)as de la comunicación* 1, n°1 (2002).

³ Alejandro Grimson, "Las sendas y las ciénagas de la cultura"; Manuel Pajuelo, "El lugar de la utopía. Aportes de Aníbal Quijano sobre cultura y poder", *Revista semestral del Departamento de Estudios Ibéricos y Latinoamericanos de la Universidad de Guadalajara* 3, n°5 (2015).

labor al encontrarse en un nivel más cercano a la ciudadanía. La planificación cultural ya no tiene que ver tanto con lineamientos, sino con estrategias para aglutinar actores, activar la participación y establecer compromisos transversales:

“Esta dimensión operativa de la cultura refiere a criterios y orientaciones mucho más puntuales a la hora de contextualizarse en el municipio: la fortalece como el eje de transformación social, generadora de estrategias democráticas orientadas a consolidar procesos democráticos y participativos y a brindar alternativas de solución a las problemáticas sentidas a nivel local”.⁴

En resumen, la cultura o lo cultural debe entenderse como un fenómeno en constante movimiento y que se expresa a través de diversas manifestaciones. Esta heterogeneidad conlleva a que las instituciones enfrenten mayores desafíos al momento de buscar soluciones. En este sentido, la labor de los municipios es fundamental para llevar a cabo una planificación cultural y tomar decisiones estratégicas que sean pertinentes a las necesidades locales.

Trayectoria institucional en torno a las reflexiones del concepto de cultura

Existen diversos avances en torno al fortalecimiento institucional de la cultura y su alcance teórico, lo cual ha sido resultado de constantes reflexiones acerca del concepto de cultura en el ámbito académico e institucional de nuestro país, lo que ha dejado aprendizajes que ayudan a definir un marco de entendimiento de las políticas públicas culturales.

Si bien la institucionalidad cultural en Chile es tardía, la creación de organismos robustos ha permitido avanzar en definiciones más amplias del concepto dentro de las políticas del Estado. El año 2003, se crea el Consejo Nacional de las Culturas y las Artes (CNCA) y el 2018, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Las dos instituciones han precisado que no existe una sola cultura, sino que existe un entramado de “culturas” que superan la singularidad y que transitan hacia la convivencia de muchas tendencias culturales en el territorio, incorporando la diversidad y el reconocimiento de chilenos, indígenas y migrantes.⁵

⁴ Uriel Bustamante, *La política cultural como política pública: diseño de una política cultural municipal participativa* (Colombia: Editorial Universidad de Colombia, 2021): 24.

⁵ Maite de Cea, “El sendero de la institucionalidad cultural chilena: cambios y continuidades”, *Revista Estudios Públicos*, n°145 (2017).

En este contexto de culturas, surgen otros conceptos como el de “ciudadanía cultural”, cuya incorporación en las políticas públicas nacionales obedece a la necesidad de contribuir a la plena participación de los individuos y comunidades en la creación, el disfrute y distribución de los bienes y servicios culturales. La relación entre estos conceptos conduce a otro íntimamente vinculado, conocido como democracia cultural, el cual será abordado en el siguiente apartado.

La observación de esta trayectoria institucional sirve para confirmar la complejidad de lo cultural, ya que los diferentes sistemas socioculturales están en permanente construcción e interacción, lo que intensifica nuestra realidad. Por este motivo es importante que las instituciones públicas estén en constante reflexión en torno a este concepto, para poder elaborar y ejecutar políticas que se adecuen a las distintas realidades.

Paradigmas culturales: Democratización cultural y democracia cultural

Las reflexiones en torno a la cultura o lo cultural nos llevan a desarrollar dos conceptos en este apartado: democratización cultural y democracia cultural. Estos paradigmas deben considerarse como guías para la acción en el ámbito cultural.

La **democratización cultural** se refiere a la difusión de la cultura a través de acciones institucionales. Se relaciona con la cultura de masas, donde los creadores son los protagonistas de su quehacer, mientras que las personas “no creadoras” se dedican a consumirla.

Este paradigma está estrechamente vinculado con la promoción de una oferta cultural caracterizada por su excelencia artística o patrimonial.⁶ De esta forma, para lograr un desarrollo pleno, es fundamental que la población tenga acceso libre a la cultura. Esto requiere la implementación de estrategias de marketing por parte de las instituciones públicas, así como subsidios que garanticen la gratuidad o costos adecuados para los distintos segmentos de la población.

Históricamente, el acceso y disfrute de las expresiones culturales estuvo limitado a determinados grupos sociales ligados al mundo intelectual y/o religioso.

⁶ Lluís Bonet y Emmanuel Négrier, “La participación cultural en la tensión dialéctica entre democratización y democracia cultural”, en *El desarrollo de audiencias en España. Reflexiones desde la teoría y la práctica*, editado por Macarena Cuenca y Jaime Cuenca (España: Universidad de Deusto, 2019), 37.

⁷ *Ibid.*

Sin embargo, paulatinamente las instituciones culturales, como la Biblioteca Nacional (1813), la Universidad de Chile (1843), el Museo de Bellas Artes (1880) y la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (1929), comenzaron a abrirse a toda la sociedad.⁷

Este paradigma, en la práctica, transforma al gestor en un intermediario entre la oferta y la demanda de bienes y servicios culturales, situando a la audiencia en el centro de su estrategia de intervención. Su objetivo consiste en ofrecer la máxima calidad posible a la mayor cantidad de gente.⁸ Ejemplo de esto es el establecimiento de la gratuidad en el acceso de los 26 museos públicos del país, el año 2015, o la realización del festival “Santiago a mil”.

No obstante, este paradigma de democratización cultural ha recibido críticas. Se argumenta que responde a un paradigma extensionista que privilegia las expresiones legitimadas por la tradición y la estructura social preexistente, es decir, la llamada “alta cultura”. Además, organismos como la UNESCO han señalado que este enfoque tiende a concebir la vida cultural como un consumo pasivo, dejando de lado la participación activa y la diversidad cultural.⁹

Para superar esta crítica, surge el paradigma de democracia cultural como un complemento a la democratización cultural. Este paradigma no sólo viene a romper las barreras del consumo, sino que también a interpelar o repensar la acepción ilustrada de cultura, concebida como una acumulación de obras y conocimientos producidos por una élite para ponerlas a disposición de los demás.¹⁰

La **democracia cultural** busca ampliar o redistribuir los medios de producción cultural, otorgando recursos y poderes de autoexpresión, voz y creación cultural. Se ocupa de presentar formas de valor cultural que no estén predefinidas desde arriba hacia abajo, sino que surjan desde abajo hacia arriba.¹¹ Por lo tanto, este paradigma pone énfasis en la diversidad de expresiones culturales y busca incluir a colectivos históricamente excluidos de la cultura oficial.¹²

⁸ *Ibid.*, 44.

⁹ Bernardo Subercaseaux, *El debate internacional sobre políticas culturales y democracia* (Chile: Editorial Ceneca, 1986), 18.

¹⁰ Bonet y Négrier, “La participación cultural en la tensión dialéctica”.

¹¹ Steven Hadley, *Audience development and cultural policy* (London: Palgrave Macmillan, 2021).

¹² Michele Lamont y Mario Small, “Cultural diversity and poverty eradication”, Working Paper Weatherhead Center for International Affairs, Harvard University, 2007.

En este sentido, las instituciones culturales deben centrarse no sólo en ampliar el acceso a los bienes y servicios culturales, sino también en abrir el campo a otros actores, brindando la oportunidad a toda la comunidad de crear y exhibir sus expresiones culturales. Esto nos lleva a hacer referencia al concepto de ciudadanía cultural.

Ciudadanía Cultural

El concepto de ciudadanía cultural está estrechamente relacionado con los paradigmas previamente expuestos. Se refiere a la posibilidad de acceder a la cultura y producir cultura, implica una ética de discriminación positiva que permitiría a los grupos culturales participar en la esfera pública y en la política¹³ Es fundamental comprender al ciudadano no solo como consumidor, sino también como autor de su propia cultura, como un sujeto activo y participativo en el desarrollo cultural, independientemente de su género, edad, situación socioeconómica, etnia y otros aspectos. Esto implica reconocer la diversidad cultural y fomentar la inclusión en la creación y difusión de la cultura.¹⁴

El desarrollo del concepto se basa en la comprensión de que existen múltiples culturas que son igualmente constitutivas de la sociedad y expresan diversas formas de humanidad.¹⁵ En este sentido, es esencial ampliar el acceso a la cultura, tanto en su creación como en su disfrute, y convertirlo en un derecho a la "ciudadanía cultural", para lograr una integración e inclusión más efectiva.¹⁶

En nuestro país, la institucionalidad cultural establece el principio de la diversidad cultural. La Ley N°21.045 que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, establece en su artículo 1, número 1, que el Ministerio se regirá por este principio y que se debe reconocer y promover el respeto a la diversidad cultural, la interculturalidad, la dignidad y el respeto mutuo entre las diversas identidades que cohabitan en el territorio nacional como valores culturales fundamentales.

Un hito importante en este ámbito es la creación del Consejo Asesor de Pueblos Indígenas, cuyo objetivo es asesorar al Ministerio, especialmente en la formulación de políticas, planes y programas relacionados con las culturas, las artes y el

¹³ Renato Rosaldo, *Culture and Truth: The Remaking of Social Analysis* (EE.UU.: Beacon Press, 1989).

¹⁴ División de Cultura, Ministerio de Educación, *Revista "Ciudadano Cultural"*, n°5 (2003).

¹⁵ George Yúdice, *El recurso de la cultura* (España: Editorial Gedisa S.A., 2002), 36-37.

¹⁶ Claudio di Girolamo, "Ciudadanía Cultural: Una carta de navegación hacia el futuro. Documento de reflexión" (Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales Estocolmo, Suecia, 30 de marzo - 02 de abril de 1998).

patrimonio indígena, hito que fue antecedido por la realización de la Consulta Indígena implementada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) en 2014. Esto es reflejo de un proceso coyuntural donde Chile se suscribe al Convenio N°169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y otras convenciones internacionales sobre diversidad cultural.¹⁷

En la Política Cultural 2017-2022 se identifican siete grupos que componen la ciudadanía cultural: la comunidad artística, los pueblos indígenas y la comunidad afrodescendiente de Arica y Parinacota, los migrantes, las identidades de género, las personas con discapacidad, los adultos mayores y la niñez y juventud. Estas categorías nos permiten visualizar las brechas existentes entre los diferentes grupos de forma sencilla, lo cual puede ser un insumo relevante para identificar necesidades sociales al elaborar programas, planes y políticas culturales.

Este enfoque es clave para complementar la democratización cultural, reconociendo grupos específicos para el desarrollo de públicos,¹⁸ pero también para promover procesos participativos que permitan un diagnóstico adecuado de los ideales, deseos y necesidades de estos grupos. En la Tabla N°1 se puede observar un ejemplo:

¹⁷ Cea, "El sendero de la institucionalidad cultural chilena".

¹⁸ Conjunto de estrategias que buscan que las personas accedan y participen en la oferta de actividades artístico-culturales de organizaciones, espacios e instituciones culturales.

Tabla N°1: Ciudadanías Culturales: conceptualizaciones y desafíos

CIUDADANÍAS CULTURALES		
Categoría	Conceptualizaciones	Desafíos
Comunidad artística: artistas, creadores y cultores	Interlocutores principales del Estado. Se los ha considerado la voz de este grupo en cuanto al estado de la producción cultural, gestando instancias consultivas y de participación directa en la materia.	Género: matrículas, trabajadores, sueldos y reconocimientos en condiciones desiguales.
		Pueblos indígenas: Reconocimiento insuficiente de la labor artística indígena en creaciones contemporáneas y tradicionales. Baja valoración, reconocimiento, resguardo de la herencia cultural, tradición y memoria.
		Migrantes: participación no igualitaria en políticas de artes escénicas y visuales y en distintas políticas sectoriales.
Pueblos Indígenas	El CNCA los incluye consultivamente (también a las comunidades afrodescendientes de Arica y Parinacota). El 2015 se crea el Departamento de Pueblos Originarios y se diseña el Programa de Revitalización Cultural. Se les incorpora en principios, enfoques conceptuales y objetivos estratégicos.	Asegurar la participación sostenida mediante instrumentos versátiles como derecho habilitador, es decir, una instancia que permita el desarrollo y ejercicio de otros derechos. Participación transversal desde los diseños de los programas culturales hasta la generación de ofertas programáticas.
Migrantes	Reconocimiento de los movimientos migratorios de los últimos años: alteridad y pluralidad que promueven una cultura que se sustente en la diversidad y no la niega. Reconstrucción de la imagen del país y la lucha contra el racismo y la discriminación, generando un relato desde la interculturalidad.	Género: matrículas, trabajadores, sueldos y reconocimientos en condiciones desiguales.

CIUDADANÍAS CULTURALES		
Categoría	Conceptualizaciones	Desafíos
Identidades de género	Disminución de desigualdades entre hombres y mujeres. Trabajo interministerial con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, donde se comprende al género como la construcción social de las diferencias sexuales. Herramienta metodológica y operativa.	Control y evaluación de los avances en materia de género (monitoreo de avances en la acción programática); consecución de igualdad de derechos en temáticas de género de manera transversal (Objetivos de Desarrollo Sostenible).
Infancia y juventud	Etapas entendidas como fundamentales para el desarrollo de la expresividad, creatividad y disfrute artístico. Transmisión de valores como solidaridad y respeto a la diversidad. Inclusión en ámbitos formales y no formales.	Acceso a la participación, espacios, actividades y prácticas culturales para el desarrollo de la expresividad y creatividad.
Adultos mayores	En 1995, se crea la Comisión Nacional para el Adulto Mayor, con posteriores instancias de articulación para políticas en la materia. Actualmente, Chile es el 2° país más envejecido en la región; para el 2025, se cree que será el primero. La Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural (2012) los caracteriza como el grupo etario con menor tasa global de participación en la materia.	Reconocimiento de saberes y fomento a la transmisión intergeneracional. Integración a nivel social, económico, cultural y espacial.
Personas con discapacidad	El Servicio Nacional de la Discapacidad establece que las restricciones son del orden de lo contextual, actitudinal y ambiental. No de las personas en sí.	Instancias para el desarrollo del potencial creativo, artístico e intelectual para el beneficio propio y social. Formulación programática y promoción de instrumentos digitales para la inclusión.

Elaboración propia. Fuente: CNCA, Política Nacional de Cultura 2017-2022.

En este sentido, las directrices recientes del accionar institucional se centran en la construcción de una democracia cultural a través del reconocimiento de las diversidades, tal como se establece en la Política Cultural 2017-2022 del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio:

Incorporar la diversidad de ciudadanías de nuestro país, mejorando, en primera instancia, las relaciones entre los distintos agentes sociales y el Estado, y facilitando su participación en la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas, planes y programas, con el fin de mejorar su pertinencia y eficacia de acuerdo con cada realidad. Se trata, entonces, de construir, progresivamente, instrumentos de política pública que permitan responder a demandas y necesidades heterogéneas y cambiantes.¹⁹

- **Según la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la cultura se puede comprender como un conjunto de acciones y productos de orden intelectual, moral y artístico de sus experiencias, en que la creatividad, la comunicación simbólica y la propiedad intelectual sean centrales. En este sentido, las acciones y productos culturales se tornan relevantes, pues reflejan procesos de distinta índole mediante expresiones de vida en sociedad que se encuentran en constante movimiento y redireccionamiento.**²⁰

¹⁹ CNCA, *Política Nacional de Cultura 2017 – 2022. Cultura y desarrollo humano: derechos y territorio* (Chile: CNCA, 2017), 36.

²⁰ OEI, *La contribución de la cultura al desarrollo Económico en Iberoamérica* (Madrid: OEI, 2021).

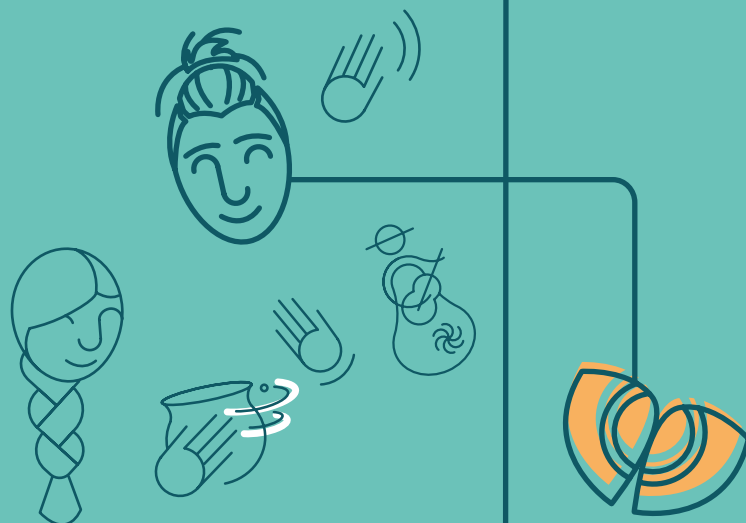


- La cultura es un concepto abstracto y heterogéneo que se va adaptando a los cambios sociales y que debe reconocer tanto las similitudes como las diferencias de estos grupos.
- La cultura se expresa de distintas formas las cuales se materializan en acciones proclives a enfrentar las necesidades locales.
- La dimensión operativa de la cultura requiere que el municipio brinde soluciones a las problemáticas de su comunidad a través de diversas estrategias.
- La democratización cultural está relacionada con la oferta y el consumo de la cultura, donde el Estado y sus instituciones deben crear estrategias para permitir el acceso a la mayor cantidad de público posible.
- La democracia cultural es un paradigma que pone el acento en la diversidad e interculturalidad, por lo que amplía la capacidad de autoexpresión permitiendo su generación desde abajo hacia arriba.
- La ciudadanía cultural permite encontrar similitudes en diversos grupos de la sociedad y a su vez construir estrategias participativas para responder a necesidades particulares.
- Las categorías de ciudadanía cultural son: la comunidad artística, pueblos indígenas y comunidad afrodescendiente de Arica y Parinacota, migrantes, identidades de género, personas con discapacidad y los grupos etarios: adultos mayores, niñez y juventud.
- Es importante que reflexiones sobre estos conceptos, porque definen el alcance de lo cultural y permiten construir un PMC participativo y democrático.
- Las instituciones culturales no sólo deben centrarse en ampliar el acceso a los bienes y servicios culturales, sino también en brindar la oportunidad a toda la comunidad de crear y exhibir sus expresiones culturales.

CAPÍTULO 2

Prácticas a considerar en el desarrollo de un Plan Municipal de Cultura:

participación ciudadana y gobernanza



En el presente capítulo se busca desarrollar dos conceptos habilitantes para el diseño de un PMC con pertinencia territorial: participación ciudadana y gobernanza cultural.

¿Qué es la participación ciudadana?

La participación ciudadana es una herramienta útil para involucrar a los ciudadanos en los asuntos públicos. En el acuerdo suscrito a través de la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, se señala que: “implica un proceso de construcción social de las políticas públicas. Es un derecho, una responsabilidad y un complemento de los mecanismos tradicionales”.²¹

Las políticas públicas pueden definirse como los cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido democráticamente, que son desarrollados por el sector público y, a menudo, con la participación de la comunidad y el sector privado.²²

La participación ciudadana ha sido promovida por organismos internacionales y existen numerosos tratados ratificados por nuestro país que establecen la participación ciudadana como un derecho. La Declaración Universal de Derechos Humanos, en su artículo 21, establece el derecho de todas las personas a participar en el gobierno de su país a través de sus representantes, el derecho a acceder a las funciones públicas y la noción de que la soberanía popular es la base del poder político. Lo mismo se consagra en el artículo 25 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, y en el artículo 23 de la Convención Americana de Derechos Humanos.

A nivel nacional, el 2011 se publica la Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, que reconoce el derecho de la ciudadanía a participar de las diferentes iniciativas, acciones, políticas, planes y programas de los múltiples organismos del Estado.

²¹ CLAD, *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*, XIX Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno, Estoril, Portugal, 30 y 1 de diciembre de 2009.

²² Eugenio Lahera, *Introducción a las Políticas Públicas* (Santiago, Chile: Fondo de Cultura Económica, 2002), 16.

Desde una perspectiva de gestión, es fundamental incorporar a la ciudadanía en los procesos de política pública, ya que favorece el diseño de políticas y programas públicos adecuados y pertinentes para el territorio, al canalizar de forma más efectiva las preferencias de la ciudadanía. Asimismo, este mayor involucramiento mejora el diálogo, el acceso a la información, el control social (seguimiento y evaluación) y la mejora continua de las políticas públicas.

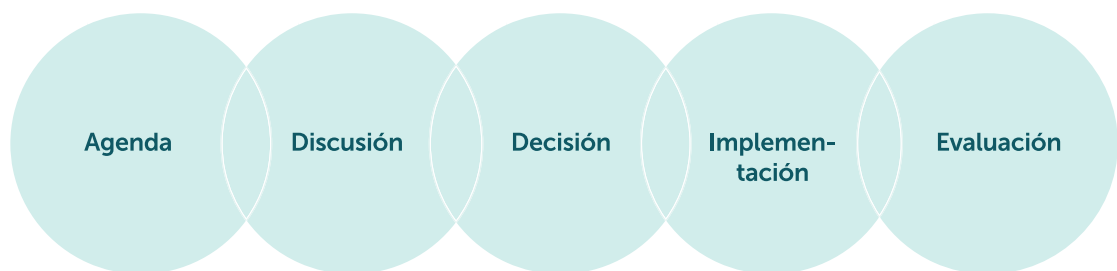
Desde los años noventa, las municipalidades han sido los principales promotores de la participación. De forma progresiva, han ido incorporando la participación ciudadana como parte de su gestión, alcanzando niveles de desarrollo más significativos que a escala nacional.²³

Niveles de participación ciudadana

Los niveles de participación se refieren al grado de incidencia que tiene la ciudadanía en el ciclo de la política pública. Por esta razón, es necesario hacer referencia a este ciclo, ya que la ciudadanía puede estar involucrada en cada una de las etapas.

La literatura especializada ha identificado cinco fases principales en el ciclo de las políticas públicas, las cuales son:²⁴

Figura N°1. Fases del ciclo de políticas públicas



²³ Sebastián Carrasco, "Implementación de mecanismos de participación ciudadana en los gobiernos locales en Chile: El caso del municipio de Santiago", *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, n°19 (2019)

²⁴ Charles O. Jones, *An introduction to the study of public policy* (EE.UU.: Ed. Duxbury Press, 1970).

En la primera fase, conocida como **Agenda** o agenda *setting*, se identifican los temas que requieren atención gubernamental y se incluyen en la agenda política.

Una vez que se han levantado las temáticas, es necesario discutir las (**discusión**) para poder formular las políticas correspondientes. Se desarrollan posibles soluciones a los problemas identificados y se selecciona la mejor opción.

La **decisión** es la etapa en la que la opción seleccionada se convierte en ley o en política oficial. Una vez aprobada la política, es necesario **implementarla**, a menudo a través de agencias gubernamentales.

Por último, se lleva a cabo la **evaluación** de la política para determinar su éxito y si necesitan hacerse ajustes para mejorar su eficiencia y eficacia.

A su vez, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) reconoce la existencia de cuatro niveles de participación:

- Informativo
- Consultivo
- Decisorio
- Cogestión o coproducción

El nivel **informativo** es el de menor incidencia. Consiste en la entrega de información a la ciudadanía por parte de la autoridad o persona encargada acerca de un asunto. En este nivel, se incluye toda la información difundida sobre un asunto público a través de sitios web, redes sociales u otros medios.

Si bien este nivel no se considera como participación propiamente tal, es relevante en la medida en que habilita la participación. Por esta razón, es necesario elegir los canales de comunicación adecuados según la accesibilidad del grupo objetivo, especialmente si la información tiene como objetivo convocar a espacios participativos.

El nivel **consultivo** tiene como objetivo conocer las preferencias, tendencias y opiniones de la ciudadanía mediante mecanismo de recolección de información.

Es importante destacar que se debe dejar claro a los participantes de un proceso consultivo que sus opiniones no serán vinculantes para la toma de decisiones.

En los últimos dos niveles, se puede hablar de un nivel vinculante de participación ciudadana. En el nivel **decisorio**, los participantes tienen influencia directa en la toma de decisiones y, en el nivel de **cogestión** o **coproducción**, aquellos que participan se involucran no sólo en la toma de decisiones, sino también en la implementación y el seguimiento posterior de la política consensuada.

EJERCICIO



Para poner en práctica lo aprendido, te invito a mencionar al menos una instancia participativa desarrollada en tu municipio por cada nivel de participación ciudadana. Nivel informativo:

- Nivel consultivo:
- Nivel decisorio:
- Nivel de cogestión o coproducción:

Mecanismos de participación ciudadana

Las instituciones públicas, en general, buscan identificar mecanismos o medios que garanticen una mayor democratización, eficacia y eficiencia en las decisiones y acciones. Se sugiere privilegiar las formas de participación colaborativas por sobre las consultivas, que son aquellas comprendidas en el nivel de participación decisorio y de cogestión.

Sin embargo, la incorporación de la ciudadanía en el ciclo de la política pública no es una tarea sencilla, ya que requiere el uso de recursos financieros y habilidades técnicas. Por este motivo, es importante considerar algunos elementos que permitan una óptima ejecución de dichos mecanismos, como la existencia de una metodología de trabajo, la disponibilidad de información básica, la gestión de expectativas, la participación de tomadores de decisiones en el proceso y la definición de los alcances de la participación.²⁵

²⁵ Patricio Contreras y Egon Montecinos, "Democracia y participación ciudadana: Tipología y mecanismos para la implementación", Revista de Ciencias Sociales 25, n°2 (2019): 178.

En nuestro país, la Ley N°20.500 establece diversos mecanismos para garantizar el derecho a la participación ciudadana:

En nuestro país, la Ley N°20.500 establece diversos mecanismos para garantizar el derecho a la participación ciudadana:

- A. Acceso a información relevante:** El artículo 71 establece que cada órgano de la Administración del Estado debe hacer pública la información relevante sobre sus políticas, planes, programas, acciones y presupuestos, asegurando que sea oportuna, completa y ampliamente accesible. Esta información se publicará en medios electrónicos u otros.
- B. Consultas ciudadanas:** El artículo 73 señala que los órganos de la Administración del Estado, de oficio o a petición de parte, deben consultar a la ciudadanía sobre aquellas materias de interés público en las que se requiera conocer la opinión de las personas. La consulta debe realizarse de manera informada, pluralista y representativa. Las opiniones recogidas serán evaluadas y consideradas por el órgano respectivo, según lo establezca la norma de aplicación general.
- C. Cuentas públicas participativas:** El artículo 72 establece que los órganos de la Administración del Estado deben rendir cuentas públicas participativas a la ciudadanía sobre la gestión de sus políticas, planes, programas, acciones y ejecución presupuestaria de forma anual.
- D. Consejos de la Sociedad Civil:** El artículo 74 señala que los órganos de la Administración del Estado deben establecer consejos de la sociedad civil, de carácter consultivo, que estén conformados de manera diversa, representativa y pluralista por miembros de asociaciones sin fines de lucro relacionadas con la competencia del órgano respectivo.

Los mecanismos mencionados dirigen las acciones públicas para implementar la participación ciudadana en las políticas públicas; aunque son las únicas herramientas establecidas en la Ley N°20.500, existen mecanismos comunitarios que a menudo implican niveles de participación más amplios que los establecidos en la normativa nacional. Un ejemplo de esto son los presupuestos ciudadanos.

A continuación, en la Tabla N°2, se presenta una síntesis de las condiciones mínimas que los municipios deben promover en las etapas de diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Plan Municipal de Cultura.

Tabla N°2. Mecanismos de participación ciudadana

MECANISMO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DEFINIDOS POR LA LEY 20.500	
ACCESO A INFORMACIÓN RELEVANTE	
Aplicación en el ámbito de la Planificación Cultural Comunal	Utilizar las estrategias de comunicación del Municipio para: • Convocar a los distintos espacios de participación ciudadana (por ejemplo, Consulta ciudadana). • Difundir los hitos logrados. • La difusión del PMC debe apoyarse por material impreso adaptando el documento técnico a uno de lenguaje sencillo para la comunidad. Mediante transparencia mantener disponibilidad del PMC actualizado de la comuna en página web.
Objetivos	Promover el control ciudadano en todo el proceso que implica la elaboración, implementación y seguimiento del PMC. La ciudadanía puede evaluar el cumplimiento de los compromisos adoptados. Fortalecer los canales de comunicación entre la municipalidad y la ciudadanía entregando información en lenguaje amigable.
MECANISMO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DEFINIDOS POR LA LEY 20.500	
CONSULTAS CIUDADANAS	
Aplicación en el ámbito de la Planificación Cultural Comunal	Espacios de participación ciudadana orientados a recibir a grupos numerosos de personas proporcionando metodologías para fomentar el diálogo y la escucha activa. Las consultas ciudadanas son imprescindibles en la etapa de diagnóstico a través del levantamiento de información para identificar problemas y necesidades. Sin perjuicio de que las consultas se puedan realizar en todo el ciclo, por ejemplo, en la etapa de evaluación del PMC.
Objetivos	Mejorar la calidad de los insumos en las distintas etapas de la planificación cultural comunal. Incrementa la legitimidad de las decisiones públicas respecto de la elección y priorización de actividades, programas y políticas culturales de la comuna.

MECANISMO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DEFINIDOS POR LA LEY 20.500	
CUENTAS PÚBLICAS PARTICIPATIVAS	
Aplicación en el ámbito de la Planificación Cultural Comunal	La gestión cultural en la cuenta pública municipal debe: • Informar a la ciudadanía sobre el desempeño de la gestión desarrollada por la municipalidad de acuerdo con los objetivos cumplidos del PMC. • Explicar y justificar a la ciudadanía las decisiones tomadas por la municipalidad sobre aspectos relevantes de la gestión contemplada en el PMC. • Recoger opiniones e inquietudes de las personas que participen en la cuenta pública participativa.
Objetivos	• Permite la mejora continua a través de la evaluación de la ciudadanía. • Permite el control social sobre la municipalidad. • Promueve la transparencia en la gestión pública local.
MECANISMO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DEFINIDOS POR LA LEY 20.500	
CONSEJOS DE LA SOCIEDAD CIVIL (COSOC)	
Aplicación en el ámbito de la Planificación Cultural Comunal	Los COSOC institucionalizan la participación ciudadana y formalizan la relación entre el municipio y la sociedad civil. El COSOC debe participar activamente en todas las instancias formales que establezca el municipio para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del PMC. Las más relevantes son las mesas técnicas y los hitos de validación considerados. Si no está conformado el COSOC, se debe promover su constitución. Si está conformado, pero las organizaciones culturales no tienen representatividad en él, se deben incluir las organizaciones pertinentes que estén interesadas. De todas formas, se debe realizar un catastro de todas las organizaciones sociales y comunitarias de la comuna.
Objetivos	Institucionaliza los canales mediante los cuales los ciudadanos organizados pueden influir en la toma de decisiones públicas. Refuerzan las relaciones entre las instituciones públicas y los ciudadanos a través de sus representantes y aportan legitimidad en la toma de decisiones (DIPRES, s/f).

Fuente: Elaboración propia basada en ley N°20.500.

¿Qué es la gobernanza?

Se puede señalar que la gobernanza se refiere a las reglas y formas que guían la toma de decisiones colectivas. La gobernanza colaborativa se define como:

Un acuerdo de gobierno en el que uno o más organismos públicos involucran directamente a las partes interesadas no estatales. Es un proceso colectivo de toma de decisiones que es formal, orientado al consenso, deliberativo y tiene por objetivo desarrollar o implementar políticas públicas o administrar programas o bienes públicos.²⁶

La gobernanza ha sido utilizada habitualmente como un enfoque beneficioso para la resolución de problemas públicos, considerando la acción de las diversas personas involucradas. En este sentido, propone una forma de gobierno basada en la interrelación equilibrada entre el Estado, la sociedad civil y el mercado.

El concepto de gobernanza comprende los principios de participación, transparencia y rendición de cuentas, ya que el equilibrio entre los actores involucrados se consigue a través de espacios participativos. De esta manera, es posible enfrentar los problemas públicos con una perspectiva integral, obteniendo resultados más sustentables en el tiempo.

La gobernanza colaborativa enfatiza seis criterios:²⁷

1. Las instancias y espacios de deliberación son iniciados por organismos públicos.
2. Se debe incluir a los actores no estatales en las instancias y espacios de deliberación.
3. Los participantes deben tener influencia directa en la toma de decisiones.
4. Las instancias se organizan formalmente y se reúnen colectivamente.
5. En los espacios deliberativos, se busca llegar a decisiones por consenso.
6. La colaboración debe centrarse en la política pública o gestión pública y no en negociaciones puntuales.

²⁶ Chris Ansell y Alison Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice", *Journal of Public Administration and Theory* 18, n°4 (2007): 554

²⁷ *Ibid.*

La efectividad de los procesos colaborativos está influenciada por las condiciones iniciales, el diseño institucional y liderazgo. Estos elementos desempeñan un papel determinante en la calidad de las decisiones alcanzadas y en la sostenibilidad de los consensos logrados. En la Tabla N°3 se presenta un modelo de gobernanza colaborativa:

Tabla N°3. Modelo de gestión de gobernanza colaborativa

MODELO DE GOBERNANZA COLABORATIVA ELEMENTOS HABILITANTES	
Condiciones Iniciales	Los <i>desequilibrios de poder o de recursos</i> son un problema para la gobernanza colaborativa cuando las organizaciones carecen de tiempo, conocimientos técnicos, habilidad y experiencias en espacios participativos. <i>Relaciones antagónicas o colaborativas</i> entre las partes interesadas. Cuando ocurre esto, son obstáculos para la colaboración y es necesario superar las desconfianzas. <i>Las iniciativas de participación</i> deben estar en equilibrio respecto del tiempo y energía utilizado con las expectativas del proceso. Los incentivos tienden a aumentar cuando las partes interesadas perciben una relación directa entre su participación y los resultados. Pero disminuyen si las partes interesadas perciben que su propio aporte es meramente consultivo o en gran medida ceremonial.
Diseño Institucional	Se refiere a los protocolos y las normas básicas de colaboración, que son fundamentales para la legitimidad procedimental del proceso de colaboración. El acceso al proceso de colaboración es la cuestión de diseño más fundamental. ¿A quién se debe incluir? La respuesta es que el proceso debe ser abierto e inclusivo, pero no basta con convocatorias amplias sino con la búsqueda activa de partes interesadas. Respecto del proceso, la legitimidad es fundamental por lo que se requiere un diseño que propenda a la transparencia y a las reglas claras. Por último, en la definición de plazos se recomienda que estos no coarten el proceso colaborativo, pero que a su vez sean realistas y equilibrados respecto de las expectativas.

MODELO DE GOBERNANZA COLABORATIVA ELEMENTOS HABILITANTES	
Liderazgo	El liderazgo es crucial para establecer y mantener unas reglas básicas claras, generar confianza, facilitar el diálogo y explorar los beneficios mutuos. El liderazgo es importante para acoger, empoderar e implicar a las partes interesadas y, a continuación, movilizarlas para hacer avanzar la colaboración. Un liderazgo eficaz requiere tiempo para poder conocer el contexto de participación, la normativa que lo habilita y un plazo a mediano o largo plazo para establecer la confianza entre los distintos actores. El liderazgo también es importante para capacitar y representar a las partes interesadas más débiles, identificar beneficios mutuos, promover la escucha activa y la creatividad de los participantes a través de la comprensión y de sintetizar las distintas visiones y propuestas. Cuando existe desconfianza y relaciones asimétricas el liderazgo se vuelve aún más importante.

Modelo de Gobernanza Colaborativa en Ansell y Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice".



- La participación ciudadana tiene como objetivo involucrar a las personas en los asuntos públicos.
- Los niveles de participación ciudadana son: informativo, consultivo, decisorio y de cogestión.
- La Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, reconoce el derecho de la ciudadanía a participar en iniciativas, acciones, políticas, planes y programas de los organismos del Estado.
- Es importante tener en cuenta todos los mecanismos establecidos en la Ley N°20.500 al momento de desarrollar e implementar un PMC.
- La gobernanza colaborativa se vincula estrechamente con la participación ciudadana, ya que implica la participación de actores no estatales en la toma de decisiones y la influencia en las políticas públicas.
- Para iniciar con éxito un proceso de gobernanza colaborativa, es fundamental considerar las condiciones iniciales, contar con un diseño procedimental claro y un liderazgo proactivo.

CAPÍTULO 3

Metodología para la elaboración de los Planes Municipales de Cultura



El presente capítulo tiene como objetivo canalizar las formas de investigación, vinculación y participación ciudadana para contribuir al desarrollo del Plan Municipal de Cultura en las comunas de Chile.

Este capítulo se basa, por una parte, en el codiseño participativo de la ciudadanía y, por otra parte, considera una conceptualización de cultura más integrada en relación con los diversos grupos de interés e identidades de la sociedad.

Se sugiere que los PMC sean desarrollados de manera eficiente y participativa. Esto implica un compromiso permanente por parte de las autoridades municipales, regionales y nacionales, así como también compromiso presupuestario y de la sociedad civil.

Figura N°2. Fases para la elaboración de un PMC



1ª Fase: Bases para la elaboración del PMC

1.1. El involucramiento en el diseño y codiseño

Previo a la elaboración un Plan Municipal de Cultura, es fundamental obtener tres tipos de compromisos en los que se involucren personas y grupos para asegurar el éxito del plan. Estos compromisos son:

- A. El compromiso de las autoridades políticas.
- B. El compromiso presupuestario.
- C. El compromiso de la sociedad civil.

1.1.1 Compromiso de las autoridades políticas

Para llevar a cabo un proceso de codiseño participativo, es importante contar con el compromiso constante de las autoridades locales y regionales. En este sentido, es prioritario establecer una mesa técnica en la que participen autoridades locales y regionales, junto con otros actores relevantes, como una forma de materializar este compromiso.

El objetivo de la mesa técnica es acompañar el proceso de elaboración y desarrollo del PMC y evaluar el nivel de cumplimiento y ejecución de la planificación, brindando aportes técnicos y apoyando con estrategias que contribuyan a la implementación de los encuentros en las comunas. Se sugiere que la mesa pueda reunirse al menos en tres ocasiones: antes de iniciar el diagnóstico participativo, durante el levantamiento de información y una vez elaborado el instrumento. Además, se recomienda que después de la implementación del plan, la mesa se reúna al menos dos veces al año para evaluar el nivel de cumplimiento y ejecución.

Para establecer la mesa técnica, es necesario realizar un acto administrativo que oficialice y otorgue validez a su conformación. Se sugiere que se realice a través de un decreto municipal, en la medida de lo posible, o mediante otro acto administrativo, como un acta de constitución de la mesa técnica. En este documento se deben especificar los integrantes de la mesa, sus funciones

y el mínimo de sesiones a las que deben asistir. Además, es fundamental asignar cupos para representantes de la sociedad civil y miembros del Concejo Municipal que estén involucrados o interesados en los aspectos del desarrollo cultural de la comuna.

La mesa técnica generalmente está conformada por autoridades y profesionales de la Seremi de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, DIDECO, SECPLAC, Departamento de Administración Municipal, la persona a cargo de cultura en el municipio, un representante de la sociedad civil (COSOC en caso de estar constituido) y la persona a cargo del Programa Red Cultura a nivel regional. Además, según la realidad comunal, se pueden incorporar personas de los departamentos municipales de Patrimonio, Turismo, Fomento Productivo, Educación, Deporte u otros de características similares.



Para un buen funcionamiento, se requiere de establecer los roles de secretaria técnica y de participantes entre los miembros que conforman la mesa. El primero de ellos es el principal rol, cuya función es coordinar, redactar las actas de la mesa, tramitar y dar seguimiento a los acuerdos consensuados. Idealmente, esta responsabilidad debería recaer en la persona a cargo de cultura en la municipalidad. Además, la Secretaría Técnica debe impulsar la elaboración del PMC, identificando y estableciendo las redes necesarias para que la mesa técnica sea sostenible en el tiempo.

El segundo, se refiere a aquellos miembros que tienen igualdad de condiciones para exponer sus criterios. Son conocedores de la temática cultural de la comuna, pero con diferentes perspectivas que surgen de sus experiencias.

En virtud de lo anterior, se sugiere la siguiente composición para la mesa técnica:²⁸

- Alcalde o Alcaldesa
- Concejales (3).
- Seremi de Culturas, Artes y el Patrimonio.
- Persona a cargo de Programa Red Cultura.
- Persona a cargo de Cultura en el municipio.
- DIDECO.
- SECPLAC.
- Otros Departamentos Municipales (3):
 - Deporte.
 - Turismo.
 - Fomento Productivo.
 - Educación, u otro que sea pertinente.
- COSOC (2).
- Miembros del sector privado (2).
- Miembros de la sociedad civil (2).
- Consultores externos(1).²⁹

Cabe señalar que este listado de participantes es una sugerencia elaborada a modo de referencia, ya que la composición de la mesa técnica queda a criterio de cada municipio en base a su realidad.

²⁸ Los números entre paréntesis se refiere a la cantidad de participantes sugeridos.

²⁹ La mayoría de las comunas externalizan la elaboración del PMC a consultores ajenos al municipio. Se recomienda en estos casos que estos sean incorporados a la mesa técnica conformada una vez que ocurra la adjudicación.

1.1.2. Compromiso presupuestario

La elaboración de un PMC implica un esfuerzo presupuestario. Por lo tanto, es esencial que la persona encargada de liderar el proceso de política cultural en el municipio administre los recursos disponibles de manera eficiente. Estos recursos provienen de diferentes sectores, tanto de entidades gubernamentales como privadas. Además, es fundamental conocer los recursos municipales disponibles para la elaboración e implementación del PMC.

Una vez que se tiene claridad de lo anterior, es necesario establecer un diálogo político que permita comprometer recursos para la elaboración y la implementación del PMC.

1.1.3. Compromiso de la sociedad civil: participación ciudadana

El compromiso de la sociedad civil se logra a través de la participación ciudadana. Para iniciar este proceso, es necesario elaborar o actualizar un catastro que incluya a todas las organizaciones y espacios culturales presentes en la comuna, así como sistematizar la información sobre emprendimientos, ONG, fundaciones, comunidad educativa, elencos estables, por ejemplo, que se enfoquen en áreas de la industria creativa, como el turismo, artesanía, instrumentos para la educación, entre otros.

Este catastro se construirá a lo largo de todo el proceso, ya que pueden surgir redes que antes eran invisibles para el municipio. En este sentido, se busca que sea una herramienta flexible que se adapte a medida que se establezcan nuevas relaciones con los diferentes actores.

Sin embargo, aunque este documento será útil para la política cultural en todas sus etapas, es necesario definirlo desde el principio para generar un diálogo temprano, incluso antes de conformar la mesa técnica. Esto permitirá despertar el interés de aquellos que podrían convertirse en miembros de la mesa técnica o agentes activos de participación.

1.1.4. ¿Cómo generar los compromisos? Pasos para la acción:

A. Diálogos con informantes claves

El diálogo con informantes clave tiene como objetivo conseguir información adecuada, rápida y oportuna para generar un compromiso previo por parte de la sociedad civil. Por esta razón, es fundamental una selección cuidadosa de informantes, ya que deben ser representativos y guiar hacia nuevos informantes.

Estos diálogos permiten realizar una invitación amplia a la participación en el proceso que se va a iniciar y también obtener información relevante para decidir quiénes formarán parte de la mesa técnica en los cupos destinados a la sociedad civil y sector privado.

Entre la información que se puede obtener a través de estos diálogos, se encuentran los siguientes puntos:³⁰

- Conocer las tendencias culturales.
- Los logros y características de los profesionales del sector cultural.
- La presencia de organizaciones culturales.
- El estado económico del municipio.
- El aumento en la práctica de ciertas actividades culturales.
- El atractivo ejercido por festivales.
- Las deficiencias y carencias en cuanto a equipamientos e infraestructura.
- La presencia visible de trabajadores culturales.
- El estado de la sistematización de la información cultural.
- El estado de la continuidad de los procesos culturales.
- El estado de los lugares públicos.

³⁰ Bustamante, *La política cultura como política pública*.

B. Diagnóstico preliminar

Todos los antecedentes recopilados hasta este momento deben ser utilizados para realizar un diagnóstico preliminar. Después del diálogo con los informantes claves y el diálogo político entre autoridades y personas funcionarias, se debe sistematizar la información, presentando los tres compromisos y adjuntando el acto administrativo que formaliza la creación de la mesa técnica y el o los convenios de compromiso que se hayan logrado.

En esta etapa, la mesa técnica debe llevar a cabo su primera reunión para informar sobre los compromisos adquiridos por todos los actores políticos y técnicos, y para realizar un análisis de los compromisos presupuestarios previos. En caso de necesitar asistencia técnica externa, se puede incorporar un profesional de apoyo o una consultora que ayude y respalde la recopilación y sistematización de información. En dicha sesión se deben presentar a los profesionales y discutir acerca de las fases posteriores del diagnóstico.

Recomendación clave: La consultora externa

Una consultora externa es una persona natural o jurídica distinta al municipio que brinda servicios técnicos para la correcta elaboración del Plan Municipal de Cultura. Esta consultora debe complementar la labor de la municipalidad y nunca reemplazar la gestión municipal.

El rol de la consultora en el proceso de elaboración del PMC debe ser definido estratégicamente. Puede abarcar desde el diseño de los mecanismos hasta la aplicación de instrumentos o herramientas concretas. Esta decisión debe evaluarse considerando las necesidades del municipio y las características de los consultores. Por ejemplo, es importante hacerse las siguientes preguntas: ¿conocen el territorio?, ¿residen en la comuna?, ¿son profesionales reconocidos? Si las respuestas son afirmativas, el rol de los consultores podría ser más amplio, ya que pueden proporcionar directrices valiosas durante el proceso y su liderazgo puede ser altamente valorado por la mesa técnica.

En caso de requerir el apoyo de una consultora externa, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- **Los consultores externos no reemplazan las responsabilidades de los actores comprometidos en la elaboración del Plan Municipal de Cultura.**
- **Es importante tomar decisiones estratégicas acerca del rol que desempeñarán los consultores externos al municipio.**
- **Los consultores externos deben tomar decisiones en conjunto con la mesa técnica.**
- **El liderazgo de la consultoría externa puede ser muy beneficioso, siempre y cuando los profesionales sean reconocidos en el ámbito cultural, conozcan el territorio y sus dinámicas.**

Figura N°3. Acciones, responsables y productos de Fase N°1



Recomendaciones para implementar la Fase 1:

- Registra por escrito las transcripciones de los diálogos con informantes claves. Se debe obtener el consentimiento previo para grabar las conversaciones.
- Formula preguntas amplias con el fin de obtener una visión general de la cultura en la comuna. Identifica a los actores clave y evalúa su disposición para participar en el PMC.
- Compromete previamente la elaboración del PMC y constituye la mesa técnica con representantes de la sociedad civil, autoridades políticas y técnicas.

- Define claramente las funciones, roles y la cantidad de sesiones de la mesa técnica al momento de su constitución.
- Realiza un diálogo político en esta fase inicial para obtener información relevante sobre la comuna y conocer las proyecciones presupuestarias.
- En la primera sesión de la mesa técnica, señala los compromisos adquiridos, presenta a todos los miembros de la mesa, su secretaría técnica y, en el caso de ser necesario, incorpora y presenta a los consultores externos.

2ª Fase: Preparación del Diagnóstico Cultural

Un diagnóstico cultural es el proceso de recopilación de evidencias que sirve como base para comprender de manera clara y completa el problema cultural de la comuna. Es un paso crucial en la elaboración del PMC, ya que proporciona los conocimientos e información necesaria para intervenir en la realidad cultural del municipio.

Considerando los compromisos con la participación ciudadana, el diagnóstico participativo se puede definir como un análisis sistemático y metodológico de la situación inicial. Incluye datos sobre la realidad a mejorar y opiniones que reflejan la percepción de los grupos afectados. Este proceso conduce a conclusiones que facilitan la toma de decisiones políticas y estratégicas.³¹

¡IMPORTANTE!



El diagnóstico no debe ser utilizado como una excusa para evitar la participación ciudadana y los requerimientos de codiseño. Más bien, debe ser el punto central que oriente todo el proceso de construcción del Plan Municipal de Cultura, aprovechando el “conocimiento práctico” proporcionado por la ciudadanía y los agentes clave.

³¹ IAAP, *Guía para realizar un diagnóstico para una política pública* (Sevilla: IAAP, Junta de Andalucía, 2021), 23.

Un error común que debemos evitar al momento de elaborar el diagnóstico es recopilar una gran cantidad de datos poco relevantes y presentar un documento extenso enfocado en la cantidad de información por sobre la calidad. Debemos esforzarnos por encontrar los datos precisos y necesarios para comprender “qué hay que hacer” y “por qué”.³²

A continuación, se presenta una tabla que nos ejemplifica lo anterior:

Tabla N°4. ¿Qué es y no es un diagnóstico?

QUÉ IMPLICA UN DIAGNÓSTICO	QUÉ NO DEBERÍA SER UN DIAGNÓSTICO
Una síntesis de la información recogida de forma sistemática (datos, visiones y percepciones, conocimientos y experiencias).	Un gran cúmulo de páginas con cuadros y tablas difíciles de entender.
Una presentación de los elementos esenciales que afectan en ese momento al sector (una fotografía realista del momento).	Un gran número de datos sistemáticos, pero sin conclusiones que le proporcionen un sentido.
Relaciones de causalidad que identifique el problema, qué lo está causando y qué efectos está teniendo (lógica causas-problemas-efectos).	Una relación de datos desordenados, donde se relacionan causas-problemas-efectos sin ordenar y que no permita focalizar las causas.
Una herramienta que permita averiguar dónde no ha trabajado aún la política pública y, sin embargo, debería hacerlo.	Un acopio de tanta información que resulta imposible determinar qué es lo importante.
Una visión compartida por todos los afectados, sobre qué está pasando y en qué debería trabajarse.	La visión exclusiva de las personas que trabaja en el organismo promotor.
Tiene que liderarse desde el organismo promotor.	No puede ser realizado en exclusiva por agentes diferentes al organismo promotor (colaboradores externos de la propia Administración o consultores externos de empresas privadas).

Esta tabla fue extraída de IAAP, Guía para realizar un diagnóstico, 25.

³² Ibid. 24.

2.1. Recolección de información: delimitación del contexto

La delimitación del contexto es un proceso que permite acotar la realidad que se desea estudiar. Para iniciar el proceso de diagnóstico, es necesario delimitar las competencias municipales, los compromisos de los planes vigentes y el ámbito de actuación.

En primer lugar, es importante destacar que la municipalidad es el órgano encargado de promover la política cultural de la comuna en colaboración con otras instituciones, debido a su mandato normativo de fomentar el desarrollo comunitario y cultural de la comuna. Por lo tanto, es conveniente tener claridad acerca de las **competencias** que tiene el municipio para no exceder sus capacidades institucionales. Aunque el municipio goza de autonomía y tiene funciones privativas respecto de la política cultural local, es importante establecer un diálogo político con el gobierno central y establecer redes para cumplir con el mandato que se tiene ante la ciudadanía.

En este punto, es importante identificar el marco normativo no sólo para reconocer los derechos culturales de los ciudadanos, sino también porque delimitan las competencias municipales y establece las bases jurídicas para el proceso de participación en la elaboración e implementación del Plan Municipal de Cultura.

Desde el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio se fomenta la asociatividad y la activación comunitaria en torno a los procesos artísticos y culturales, así como el desarrollo de instrumentos y estrategias de planificación cultural contruidos de manera participativa, sin perjuicio de la adaptación que deben tener estos objetivos a la realidad local de la comuna. Hay que recordar que la municipalidad es una institución descentralizada del Estado encargada de atender las necesidades más urgentes de la ciudadanía. Es la institución más cercana a la comunidad y tiene como atribución implementar en el territorio gran parte de las políticas públicas y servicios elaborados desde el nivel central, incluyendo las relacionadas con el ámbito cultural.

En esta etapa, es recomendable tener en cuenta las colaboraciones históricas y actuales que ha tenido el municipio con otras instituciones, así como sus orientaciones y enfoques, y los problemas sociales que abordan. Además, se debe realizar el mismo ejercicio con los **compromisos de planes vigentes** en

materia cultural, por ejemplo, revisar si existe un Plan Municipal de **Cultura** desactualizado o próximo a cumplir su vigencia. Esto nos entrega información valiosa para identificar los vacíos y la necesidad de actualizar o de innovar en las políticas culturales.

Por otro lado, es necesario delimitar el **ámbito de actuación** que se va a intervenir. En este aspecto, se debe establecer la **localización geográfica** de la comuna y su descripción espacial, comenzando desde una perspectiva amplia para enfocarse luego en aspectos más específicos. También se debe considerar las **características de su población** y las **áreas del ecosistema cultural** de la comuna.

Al describir los datos geográficos y demográficos, es importante adoptar un enfoque de desarrollo humano y aportar al entendimiento del contexto cultural del territorio en el que se enmarca. Esto implica analizar los datos desde una perspectiva sociocultural y no simplemente como datos numéricos aislados.

La caracterización de una población busca determinar las condiciones particulares que la distinguen en materia de estructura social, política y económica. Es importante señalar que la caracterización no se limita solamente a la recopilación de datos estadísticos, sino que tiene como propósito elaborar un diagnóstico de la realidad social de la población, teniendo en cuenta su organización actual y cómo ha evolucionado con el tiempo.³³

Se pueden utilizar como referencia las siguientes categorías e indicadores para realizar la caracterización de la población:

- Situación económica
- Situación política
- Situación educación
- Demográficos
- Sociales
- Seguridad

³³ Nancy Gallo, Yeison Meneses y Carlos Minotta, "Caracterización poblacional vista desde la perspectiva del desarrollo humano y el enfoque diferencial", *Investigación & Desarrollo* 22, n°2 (2014): 366.

Lo anterior, permitirá determinar de forma precisa las categorías e indicadores que evidencien los problemas o brechas identificados en el diagnóstico, con el propósito de que las acciones propuestas para su solución puedan enfocarse de manera precisa. Algunas formas de operacionalizar estos indicadores son:

- Existen patrones de exclusión relacionados con la estructura socioeconómica que generan brechas en el consumo cultural a medida que descienden los niveles de ingresos. Esto puede estar vinculado con el índice de desempleo, nivel de ingresos, nivel escolaridad e índices de pobreza.
- Las personas con discapacidad enfrentan barreras en el acceso a bienes y servicios culturales debido a limitaciones en la infraestructura inclusiva. Por lo tanto, es posible que los indicadores de salud estén relacionados con el nivel de participación de las personas con discapacidad en bienes y servicios culturales.
- Los espacios públicos son lugares en donde se llevan a cabo diversas actividades culturales. En este sentido, la existencia de bajos niveles de seguridad ciudadana o una alta percepción de inseguridad puede afectar la participación de la ciudadanía en estos espacios.



Se debe destacar que las categorías e indicadores mencionados son ejemplos y cada municipio debe identificar aquellos que se ajusten a su realidad y que puedan enmarcarse en la problemática cultural. Puede ser útil hacerse la siguiente pregunta: ¿cómo puede este indicador servir para identificar o comprender la problemática cultural? Es importante recordar lo señalado en Tabla N°4 sobre qué es y qué no es un diagnóstico.

A fin de poder realizar un diagnóstico preciso, es importante delimitar el contexto en que se desarrolla. Por esta razón, es necesario identificar las áreas del ecosistema cultural que serán objeto de análisis. Estas áreas pueden clasificarse en las siguientes categorías:

Tabla N°5. Áreas del ecosistema cultural



Para lograr una planificación cultural adecuada, es necesario que el diagnóstico identifique a los agentes clave y a la población objetivo implicada, entendiendo las diferencias existentes entre ambos. Los agentes clave proporcionan información valiosa sobre la población y otras características comunales, como infraestructura, oferta cultural, consumo, estadísticas y brechas detectada. Mientras que, la población objetivo es el grupo de personas que se beneficiará de las acciones públicas contempladas en el PMC una vez que se implemente.

Además, es fundamental establecer definiciones claras, características, localización y una estimación del número previsible de la población objetivo.

Cabe señalar que se puede desempeñar el rol de agente clave y, al mismo tiempo, formar parte de la población objetivo. El papel que cumplirá cada individuo u organización dependerá del contexto del diagnóstico.

Para elaborar un PMC, la población objetivo contemplada debe responder a las ciudadanías descritas en la Tabla N° 1, a saber:

- Comunidad artística (artistas, creadores y cultores)
- Pueblos indígenas y comunidad afrodescendiente
- Migrantes
- Identidades de género
- Personas con discapacidad
- Adultos mayores
- Infancia y Juventud

En la Fase 1, específicamente en el apartado del Compromiso con la sociedad civil, se identifican parcialmente los agentes clave. Sin embargo, en esta etapa es necesario realizar un catastro más completo que incluya a los siguientes actores:

- Autoridades locales
- DIDECO
- Personas a cargo de establecimientos educacionales
- ONG culturales
- Organizaciones comunitarias
- Colectivo de artesanos y oficios culturales o economías creativas
- Personas expertas en la temática cultural
- Agentes culturales (individuos): creadores, gestores, productores

Estos actores desempeñan un papel relevante en el ámbito cultural y su participación en el proceso de diagnóstico es fundamental para obtener una visión integral de la realidad cultural de la comuna.

2.2. Recolección de información adicional

Desde el momento en que se toma la decisión política de elaborar o actualizar un PMC, comienza a recolectarse la información. En esta fase la mesa técnica juega un papel fundamental, ya que deben colaborar durante todo el proceso de diagnóstico, brindando información o estrategias para obtenerla sugiriendo informantes clave.

Este proceso comienza con fuentes sencillas y cercanas. En primer lugar, se recopila la información disponible en el departamento de Cultura o en el departamento encargado de la política cultural municipal. Posteriormente, se complementa con información obtenida de otros departamentos municipales.

La información recopilada inicialmente será de utilidad para delimitar el ámbito de actuación y también para identificar brechas y problemáticas en torno a la cultura. No obstante, esta información debe complementarse con datos más especializados. Para ello, es necesario aplicar técnicas adecuadas de recolección de información.

Técnicas de recolección de información

Existen diversas técnicas e instrumentos de recolección de información, cuya elección depende del objeto y los sujetos de estudio. Para el caso del diagnóstico para la elaboración de un PMC, se sugieren las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información, que son desarrolladas con más detalle en la sección de Anexos:

Diálogo con informantes clave a través de:

- Entrevistas semiestructuradas o en profundidad (consultar Anexo 1).
- Grupos de discusión donde los informantes clave debaten sobre la situación de partida que se requiere mejorar (consultar Anexo 2).

Análisis documental o de sistemas de información:

- El Instituto Nacional de Estadísticas cuenta con estudios y datos relevantes.
- Centro de Estudios y Análisis del Delito.
- Consultar documentos científicos, por ejemplo, sobre las brechas identificadas en cultura, experiencias comparadas o incluso formas de solucionar un problema específico (consultar Anexo 3).

Encuestas:

- Utilizar un cuestionario online individual de preguntas abiertas a grupo de expertos en materia cultural (consultar Anexo 4).

Matriz de Inventario:

- Es una herramienta que facilita la recolección, organización y clasificación de información en todas las áreas del ecosistema cultural de la comuna³⁴ (consultar Anexo 5).

2.3. Incorporar a los grupos de interés: El proceso de codiseño del PMC

La inclusión de los grupos de interés y la ciudadanía en el codiseño del PMC no sólo permite comprender las experiencias y perspectivas diversas de la realidad local en torno a la cultura, sino también establecer un marco amplio de gobernanza en el cual la ciudadanía tiene la posibilidad de conocer, colaborar, diseñar y monitorear.

En este sentido, la participación ciudadana es fundamental en todas las políticas públicas locales, no sólo como acto de reconocimiento de derechos culturales, sino también por sus ventajas. Proporciona la posibilidad de identificar áreas y actores relevantes que puedan estar fuera del radar de las instituciones, y cuando este proceso se realiza de manera vinculante, se produce un mayor compromiso y la ciudadanía se hace parte de la solución. De esta manera, se generan medidas pertinentes a nivel territorial.

En esta etapa del diagnóstico es importante considerar lo siguiente: en primer lugar, es necesario haber identificado a las personas que participarán en el

³⁴ Bustamante, *la política cultura como política pública*.

proceso, ya sea como agentes, colectivos, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones de emprendedores, empresas, entre otros. En segundo lugar, se deben incluir a todas las personas con las que no se haya establecido contacto en etapas anteriores. Por último, es fundamental enfocarse en la cantidad de colaboradores, con el propósito de obtener datos que representen de forma adecuada la realidad.

2.3.1. Proceso de consulta a los profesionales de la cultura

Los profesionales de la cultura son aquellas personas que trabajan en el ámbito de las artes, el patrimonio, la gestión cultural o cualquier otra disciplina u oficio que tenga por objeto la preservación, promoción y difusión de la cultura en sus diversas manifestaciones. Estos pueden ser, por ejemplo, curadores de arte o museos, gestores culturales, docentes de música, artesanos, bibliotecarios, archivistas, guías de turismo cultural, actores, antropólogos socioculturales, personas dedicadas a la protección de entornos naturales, historiadores, escritores, entre otros.

Es importante recordar que la cultura impregna todas las áreas de la sociedad, por lo que cualquier persona que tenga un oficio que le permita observar el comportamiento de las personas en su entorno puede ser un colaborador valioso para el proceso de diagnóstico.

Existen diferentes métodos para llevar a cabo esta etapa, como entrevistas y grupos focales, entre otros. Sin embargo, se recomienda el uso de cuestionarios en línea para garantizar una mayor participación, sobre todo cuando se trabaja en comunas grandes, donde los profesionales están dispersos geográficamente o existen dificultades de accesibilidad para llegar a determinados lugares.

Algunas de las herramientas más utilizadas para crear cuestionarios en línea son:

- SurveyMonkey: <https://www.surveymonkey.com>
- Google Forms: <https://workspace.google.com>

Estas herramientas tienen la capacidad de sistematizar y graficar la información, facilitando el trabajo.

2.3.2. Jornadas participativas: un espacio de aprendizaje colectivo

El objetivo de estas jornadas es promover la toma de decisiones públicas en la administración mediante el consenso y la cooperación con la ciudadanía. La experiencia directa y el conocimiento cercano de los problemas que enfrenta la comuna hacen que la participación de la comunidad sea legítima y valiosa en este proceso.

A continuación, se identifican pasos importantes para la acción:

1. Definir el **lugar**, la **fecha** y el **horario** de las jornadas a realizar. Se recomienda planificar los horarios teniendo presente la disponibilidad de las personas, que a menudo difiere del horario laboral del personal municipal. Además, es importante definir lugares de fácil acceso para las comunidades e incluso considerar la posibilidad de realizar jornadas en diferentes lugares para mejorar el acceso de grupos distantes entre sí.
2. **Definir jornadas para grupos específicos.** Siempre se recomienda establecer al menos una jornada específica para cada grupo, por ejemplo: niños, niñas y adolescentes, personas adultas mayores, migrantes, etc.

En el caso de los pueblos originarios, es necesario incorporarlos en los procesos para que puedan participar de manera igualitaria, cumpliendo con lo establecido en el Convenio N°169 de la OIT.

3. Definir los **objetivos de las jornadas**. Esto dependerá de dos situaciones:
 - A. Análisis de la realidad: Estas jornadas son las primeras que deben llevarse a cabo, ya que complementarán y contrastarán el diagnóstico preliminar realizado por el equipo técnico.
 - B. Elaboración de propuestas: Estas jornadas se realizan una vez que el diagnóstico esté más definido. Si se llevan a cabo en fechas diferente, se recomienda proporcionar información junto con la invitación para que los asistentes se preparen y puedan proponer programas, acciones y medidas destinadas a resolver las brechas detectadas.

4. **Definir metodologías:** Esto dependerá de los objetivos y de las personas que asistan.
5. Elaborar **invitación para convocatoria** abierta, con el fin de captar interesados de forma orgánica. Esta debe contener los siguientes elementos:
 - A. Hora de inicio y fin.
 - B. Lugar de la jornada participativa.
 - C. Razón por la cual es importante su participación.
 - D. Funciones que se espera que la persona invitada desempeñe durante la reunión.
6. Elaborar **invitación formal** para enviar a las redes mantenidas por el municipio, como juntas de vecinos, centros de estudiante/apoderados, organizaciones comunitarias, miembros del COSOC, empresariado, etc. Esta invitación debe contener los mismos elementos mencionados en el punto 5, referente a la convocatoria abierta.
7. Realización de la jornada y levantamiento de información.

Recomendación clave: Elementos habilitantes

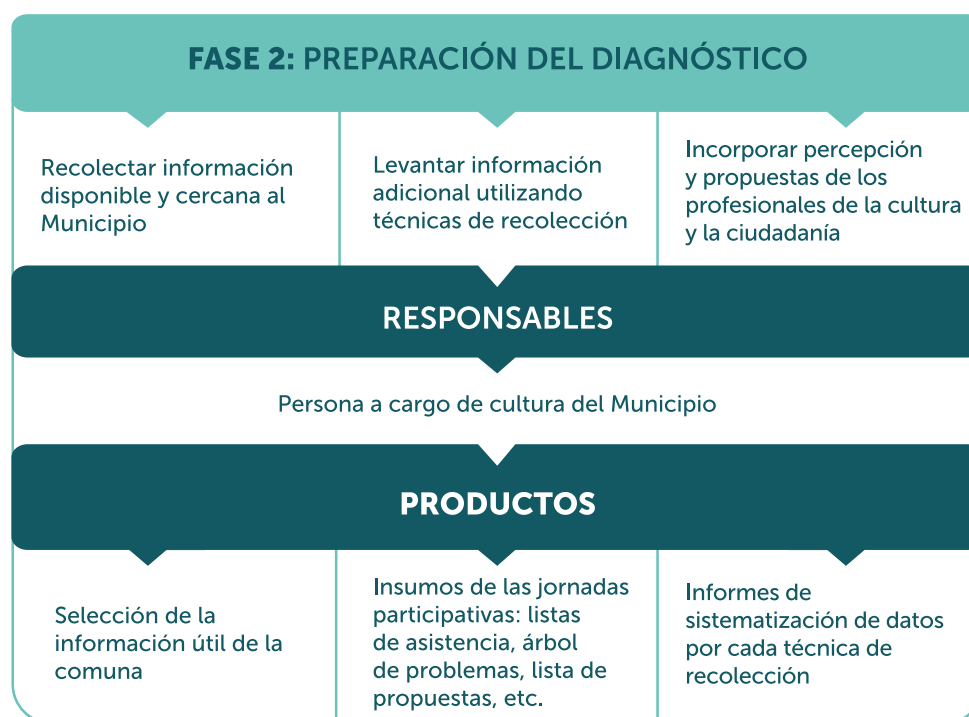
En esta fase, es probable que los promotores del PMC establezcan vínculos con un entorno menos cercano al municipio. Por esta razón, es necesario contar con liderazgos fuertes que promuevan el aprendizaje y la escucha activa, especialmente cuando hay poca experiencia en procesos participativos o, más aún, cuando existen relaciones antagónicas entre organizaciones y el municipio.

Si existen relaciones antagónicas, se recomienda realizar invitaciones directas a las organizaciones para formar parte de la mesa técnica, con el objetivo de superar las desconfianzas. Se sugiere programar antes de las jornadas participativas.

- Los incentivos para la ciudadanía también son importantes para garantizar su participación en las jornadas participativas y, en general, cuando se requiera colaboración ciudadana a lo largo de todo el proceso de elaboración del PMC. Por este motivo, se recomienda establecer horarios adecuados, dinámicas lúdicas, reglas claras de participación y un itinerario con hitos clave.

En el caso de que las jornadas participativas tengan como objetivo establecer propuestas de mejora, se recomienda establecer incentivos vinculantes, dentro de los cuales se respete al menos el orden de priorización determinado por la ciudadanía en relación con los programas o políticas propuestas.

Figura N°4. Acciones, responsables y productos de Fase N°2



Recomendaciones para implementar en la Fase 2:

- Delimita el contexto, ya que permite establecer límites y sistematizar la información para un diagnóstico preciso.
- Define las competencias municipales y revisa colaboraciones, planes y políticas culturales pasadas y vigentes para identificar oportunidades de cambio y mejora.
- Precisa los aspectos geográficos y administrativos, analiza los datos demográficos y delimita y define las áreas culturales y grupos prioritarios para enfocar de forma eficaz el PMC.
- En primer lugar, acude al municipio y a la mesa técnica para recolectar información, aprovechando las fuentes cercanas.
- Aplica técnicas de recolección de información para obtener datos de otras fuentes y garantizar un tratamiento ordenado y objetivo.
- Crea una matriz de inventario utilizando la clasificación de áreas y factores, para sistematizar y facilitar el análisis de la información recopilada.
- Recopila información de la ciudadanía y grupos de interés mediante cuestionarios en línea y jornadas participativas.

3ª fase: Análisis de la información

Esta fase representa uno de los desafíos más complejos del proceso, ya que implica lidiar con una gran cantidad de información recopilada, la cual puede parecer repetitiva o desordenada. En este punto, las personas promotoras de la elaboración del PMC, que han estado involucrados activamente en todas las etapas de preparación y participación, pueden tener un conocimiento general de los problemas y brechas existentes en la comuna, así como de las acciones más urgentes que deben abordarse. Sin embargo, es fundamental tener en cuenta que esta información puede estar influenciada por las experiencias personales de cada persona.

Por esta razón, es necesario utilizar técnicas adecuadas en el tratamiento de los datos recopilados, tanto cuantitativos como cualitativos, con el propósito de garantizar la objetividad del análisis. Es fundamental evitar sesgos y asegurar que la información se interprete de manera imparcial.

En virtud de lo anterior, se recomienda seguir los siguientes pasos para avanzar en esta fase, adaptados a partir de las etapas habituales en cualquier proceso de investigación social. Estos pasos ayudarán a organizar la información recopilada, facilitarán su análisis y permitirán elaborar conclusiones:

A. Pasos para la acción:

1. Disposición, transformación y reducción de los datos

Una vez recopilada toda la información durante la fase de diagnóstico, que incluye los resultados de las jornadas participativas, el diálogo con informantes clave, las entrevistas a personas funcionarias, los cuestionarios, los planes municipales, los textos bibliográficos y otros recursos, es fundamental llevar a cabo una organización y reducción de datos. Este proceso implica clasificar y transformar la información recopilada para que sea más manejable y fácil de analizar en etapas posteriores.

La reducción de datos es un proceso esencial durante esta fase, con el propósito de facilitar el análisis de la información recopilada. Su objetivo principal es simplificar y disminuir la cantidad de datos, al tiempo que se reduce su complejidad, permitiendo su expresión de forma conceptual, numérica o gráfica. Para lograrlo, es necesario establecer categorías y variables, tanto para los datos de naturaleza cualitativa como cuantitativa, respectivamente.

En el caso de los datos cualitativos, una vez que han sido recopilados, es importante agruparlos basándose en criterios específicos. En este sentido, es necesario prestar atención a aspectos como:

- Identificar patrones repetitivos.
- Comprender los significados subyacentes en el texto, audio o video.
- Reflexionar sobre los puntos de vista de los sujetos investigados.
- Realizar un análisis interpretativo.

Los criterios utilizados para definir las categorías pueden ser establecidos previamente, utilizando los factores y áreas definidos en la matriz de inventario.

Sin embargo, es posible que surjan categorías emergentes que no se habían contemplado inicialmente.

Respecto de los datos cuantitativos,³⁵ es importante precisar que no se trata del uso de números para los análisis de cantidades, sino que entiende a los números como símbolos. En este sentido, es necesario clasificar la información cuantitativa en variables para poder extraer datos que permitan la construcción de tablas, gráficos y resúmenes numéricos. Estos datos proporcionarán una mejor comprensión de las opiniones y reflexiones obtenidas a través del análisis de la información.

Una vez que se obtienen los datos, estos deben ser codificados. Codificar consiste en asignar un número a cada categoría de respuestas a los efectos del cómputo.

Los datos obtenidos se seleccionan, se ordenan, se jerarquizan según algún principio lógico que permita hacerlos operativos. Se busca en ellos algún patrón de comportamiento esperado.

2. Descripción de la información

Es necesario presentar la información obtenida de forma que sea inteligible. No se trata simplemente de clasificar, categorizar, codificar o confrontar los datos. No es una simple cuestión de identificar formas o regularidades. Se trata de la representación o reconstrucción de fenómenos; hay que darle forma a la información recolectada.³⁶ En este caso, se busca determinar los orígenes o factores que inciden en un determinado conjunto de fenómenos del ámbito de la cultura en el municipio.

Para desarrollar esta tarea, se debe tomar cada uno de los datos o conjuntos de datos obtenidos, e interrogarnos acerca de su significado, explorándolos y examinándolos de forma minuciosa. La información cualitativa se debe analizar y tratar de expresar lo que de ellos se infiere redactando un texto que den cuenta de los hallazgos,³⁷ buscando articulaciones entre los datos y respondiendo a los objetivos del diagnóstico.

³⁵ Rut Viegtes, *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas* (Buenos Aires: Editorial de las Ciencias, 2004).

³⁶ Amanda Coffey y Paul Atkinson, *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación* (Colombia: Editorial Universidad de Antioquia, 2003).

³⁷ Carlos Sabino, *El proceso de investigación* (Caracas: Editorial Panapo, 1992).

En el caso de la información cuantitativa, cada tabla, gráfico o resúmenes numéricos que se haya obtenido será preciso evaluar el comportamiento de las variables que aparezcan en él, precisando la forma en que actúan individualmente. Luego, se observarán las relaciones que pueden percibirse entre una y otra variable, si el cuadro es de doble entrada, tratando de precisar la forma en que una afecta a la otra. Si se trata de un cuadro de tres variables será conveniente examinar primero los valores totales, pues en ellos se ve el funcionamiento global de cada variable operando de modo independiente, para luego pasar a confrontar las variables, por pares, tratando de detectar las influencias que existan entre ellas.³⁸

Esta descripción estadística de la información cuantitativa nos permite obtener una visión más completa de la situación y respalda las conclusiones extraídas del análisis cualitativo.

Ejemplo de descripción de la información:

Durante el diagnóstico participativo, se han identificado diversas deficiencias en la vinculación de la Biblioteca Municipal Comunal con el proceso educativo de los estudiantes y su adecuación a las necesidades recreativas de las personas. A través de entrevistas y encuestas abiertas, se recopiló información cualitativa que complementa los datos cuantitativos.

Los estudiantes manifestaron su falta de preferencia por la biblioteca municipal como un lugar de estudio. Mencionaron que las instalaciones no son adecuadas para el estudio, con espacios ruidosos y limitaciones en la disponibilidad de recursos educativos actualizados. Además, expresaron que la falta de un ambiente propicio para el aprendizaje y la falta de apoyo por parte del personal de la biblioteca los desmotivan a utilizarla como un recurso educativo. Según los datos recopilados, sólo un 2% de los estudiantes encuestados han manifestado preferir la biblioteca municipal como un lugar de estudio.

Por otro lado, las encuestas revelaron que la mayoría de los usuarios de la biblioteca la utilizan principalmente para acceder a internet y realizar trámites. Estos resultados refuerzan la percepción de que la biblioteca no cumple plenamente con las necesidades recreativas de las personas, ya que su uso se limita a actividades más prácticas y funcionales. El 78% de los usuarios encuestados de la biblioteca ha indicado que utilizan el espacio principalmente para acceder a internet y realizar trámites.

3. Elaborar conclusiones por áreas y factores:

Una vez que los datos se hayan analizado y clasificado, es el momento de elaborar las conclusiones, las cuales deben ser presentadas por factores y áreas. Al establecer los factores, es importante considerar todas aquellas variables que puedan influir en la política cultural, como las necesidades e intereses, las instituciones, la infraestructura y equipamiento, los recursos humanos, técnicos y financieros, así como los recursos de gestión e intervención municipal, la producción y el consumo cultural, entre otros.

En cuanto a las áreas, se pueden utilizar las que se establecieron en la fase 2 durante el proceso de delimitación del diagnóstico, por ejemplo, las artes visuales, las artes interpretativas, las artes escénicas, las artes mediáticas, la artesanía popular, la producción literaria, los archivos, las bibliotecas, los museos, los bienes del patrimonio monumental, los bienes del patrimonio intangible, los deportes, el esparcimiento, el turismo, la gastronomía, las fiestas costumbristas, la religiosidad, las actividades lúdicas, los centros de formación y producción artística, el internet, la televisión pagada, la televisión abierta, la prensa escrita, la radio, entre otros.

Para ilustrar este punto, se puede consultar el Anexo N°5 Matriz de Inventario, donde se encontrará un ejemplo práctico de factores y áreas.

4. Elaborar conclusiones por sectores de las ciudadanías:

Si bien existen brechas identificadas a nivel nacional en relación con las distintas ciudadanías culturales, también es necesario identificarlas a nivel local, contrastarlas y reflexionar sobre las problemáticas y necesidades específicas de cada grupo.

Recomendación clave: Resguardo de la información

La información recopilada mediante las técnicas utilizadas, así como las actas generadas por la mesa técnica, debe quedar respaldada, ya que se trata de información pública que pertenece al municipio.

En caso de que la elaboración del PMC cuente con la colaboración de un consultor externo, es una buena práctica que las personas del municipio encargadas de promover este proceso sean proactivas en el resguardo de la información. Se recomienda utilizar plataformas de acceso compartido, como Google Drive, OneDrive, Dropbox, entre otras.

Figura N°5. Acciones, responsables y productos de Fase N°3



Recomendaciones para implementar la Fase 3:

- Utiliza el tiempo necesario y examina en profundidad la información para reducir los riesgos de sesgos por parte de los analistas.
- Simplifica la cantidad y complejidad de los datos utilizando técnicas de análisis que establezcan categorías y variables para clasificar la información según criterios predefinidos o nuevos criterios surgidos durante el análisis.
- Finaliza el análisis de la información proporcionando conclusiones por cada área, factor y ciudadanía.

4ª fase: Devolución participativa del diagnóstico

El objetivo de la etapa de devolución participativa es validar el contenido del proceso de diagnóstico por parte de las personas que participaron en él. Durante esta fase, los participantes tienen la oportunidad de realizar comentarios para verificar si el documento es adecuado y al mismo tiempo generar un sentido de pertenencia con el proceso.

Es importante reconocer que la información pertenece a las personas que participaron en el proceso, ya que son ellas las productoras de la misma. Por lo tanto, tienen el derecho de saber cómo se utilizará esta información, así como también solicitar que se respeten sus opiniones y comentarios.

Se pueden señalar cuatro objetivos de la devolución participativa:³⁹

- Verificar la validez y confiabilidad de los datos.
- Refinar la interpretación de los datos con los actores sociales involucrados.
- Cumplir con la responsabilidad de compartir y retribuir lo descubierto durante el proceso.
- Empoderar a las personas que participaron en el diagnóstico, resaltando acciones que se pueden desprender del estudio e incluso transfiriendo tecnologías de análisis de datos para su uso futuro.

³⁹ Gonzalo Falabella, "Investigación participativa: nacimiento y relevancia de un nuevo encuentro ciencia-sociedad", en *Experiencias y metodología de la investigación participativa*, compilado por John Durston y Francisca Miranda (Santiago: CEPAL-CELAC, 2022), 24.

Esta etapa brinda la oportunidad para que las personas establezcan prioridades en relación con los problemas, necesidades y desafíos identificados en el diagnóstico. Para ello, se recomienda realizar un cuestionario físico que acompañe al informe diagnóstico.

Para llevar a cabo esta actividad, se sugiere considerar lo siguiente:

- Realizar una convocatoria e invitación formal al proceso de devolución participativa del diagnóstico.
- Confirmar la asistencia de las y los participantes.
- Preparar los informes diagnósticos por áreas, factores y grupos prioritarios, de acuerdo con el análisis de la información y conclusiones obtenidas.
- Establecer diálogos ciudadanos para reflexionar en torno al informe diagnóstico.
- Elaborar cuestionarios para establecer las prioridades en cuanto a problemas, necesidades y desafíos.
- Considerar la participación de una persona experta en el área cultural para fomentar el diálogo e incorporar nuevas perspectivas.

A continuación, te proponemos seguir los siguientes pasos para compartir la información en la jornada participativa de devolución del diagnóstico:

Primero:

- Los promotores municipales del PMC deben compartir su experiencia sobre el proceso. En este sentido, es necesario que se incluya información sobre el nivel de satisfacción en relación con la colaboración recibida, la cantidad de personas interesadas y las jornadas realizadas, la calidad de la información recopilada, así como las dificultades u obstáculos observados, entre otros aspectos.
- Realizar una síntesis del análisis que resuma los diagnósticos por cada área, factores y grupos prioritarios. Se sugiere enviar esta información por correo electrónico junto con la invitación formal, solicitando su lectura previa a la jornada de devolución.

Segundo:

- Es importante discutir la pertinencia del diagnóstico y, en caso de que los asistentes encuentren discrepancias, recoger los puntos de desacuerdo para corregirlos posteriormente. Es importante escuchar y considerar las diferentes perspectivas con el objetivo de alcanzar un consenso constructivo y mejorar el diagnóstico.
- En los casos en que haya muchas temáticas y/o participantes, puedes crear mesas de trabajo separadas, cada una con un facilitador o facilitadora, donde cada grupo exponga la pertinencia del diagnóstico asignado.

Tercero:

- A partir de las presentaciones anteriores, se procede al establecimiento de prioridades. En este punto, se sugiere facilitar un cuestionario con opciones preestablecidas basadas en el análisis de la información realizado por el equipo promotor. Sin embargo, es importante que el cuestionario considere la posibilidad de que los participantes puedan proponer prioridades que no se encuentren en la lista. También puedes optar por realizar mesas redondas por temáticas y llegar a un consenso en las prioridades.
- Para finalizar la jornada, se puede programar una exposición de experto o experta que realice una síntesis, comparta experiencias exitosas y equilibre las expectativas de la ciudadanía.

4.1. Redacción de diagnóstico final

Una vez recopiladas las recomendaciones y prioridades de la ciudadanía, se procederá a redactar el diagnóstico final, el cual debe incluir un análisis por factores, áreas y ciudadanías, incorporando las sugerencias manifestadas durante la jornada de devolución del diagnóstico. Por cada factor, área y grupo ciudadano, es necesario identificar los problemas, necesidades y desafíos para establecer prioridades de acción. La información recopilada durante el proceso de diagnóstico debe ser presentada de manera clara y concisa, permitiendo una fácil comprensión por parte de los lectores.

A continuación, se sugiere la siguiente estructura para el diagnóstico:

- Experiencia del proceso elaborada por los promotores.
- Introducción que explique el objetivo y la estructura del diagnóstico.
- Exposición de las fuentes de información utilizadas.
- Descripción de las jornadas de participación ciudadana y otras técnicas de recolección de información, incluyendo porcentajes de participación.
- Análisis por áreas:
 - Artes visuales
 - Artes interpretativas
 - Artes escénicas
 - Artes mediáticas
 - Artesanía popular
 - Producción literaria
 - Archivos
 - Bibliotecas
 - Museos
 - Bienes del patrimonio monumental
 - Bienes del patrimonio intangible
 - Deporte
 - Esparcimiento
 - Turismo
 - Gastronomía
 - Fiestas costumbristas
 - Religiosidad
 - Actividades lúdicas

- Centros de formación y producción artística
- Medios de comunicación

Por cada área se deben identificar problemas, necesidades y desafíos.

- Análisis por factores:
- Recursos Humanos
- Recursos de Gestión (cumplimiento de planes anteriores, procedimientos de gestión definidos, etc.)
- Infraestructura y equipamiento
- Instituciones participativas (ordenanzas, procedimientos, comisión de cultura municipal, etc.)
- Fuentes de financiamiento
- Industrias culturales y creativas

Por cada factor se deben identificar problemas, necesidades y desafíos.

- Análisis por ciudadanías:
- Niños, niñas y adolescentes
- Adultos mayores
- Pueblos indígenas y comunidad afrodescendiente
- Comunidad artística (artistas, creadores y cultores)
- Migrantes
- Identidades de género
- Personas con discapacidad

Por cada ciudadanía, se deben identificar problemas, necesidades y desafíos.

Recomendación clave: Manejo de expectativa.

Los resultados de la gestión pública dependen en parte, del grado de alineación entre la agenda gubernamental y las expectativas ciudadanas. Por lo tanto, a mayor acercamiento entre estas dos variables, mayor legitimidad y aceptación tendrá el proceso completo de planificación municipal en cultura.

En esta fase los ciudadanos tienen la oportunidad de influir directamente en el orden de prioridad de sus demandas en el diagnóstico. En este sentido, es crucial gestionar las expectativas ciudadanas de manera prudente, señalando de forma transparente cual será el grado de vinculación que tendrán sus decisiones.

Es importante destacar que las prioridades ciudadanas deben ser analizadas de forma técnica para garantizar su cumplimiento.

Es fundamental que la planificación cultural municipal sea un proceso participativo, donde se escuchen las voces de la ciudadanía y se tomen en cuenta sus expectativas y necesidades. De esta manera, se logrará una mayor coherencia entre la agenda gubernamental y las demandas ciudadanas, lo que a su vez permitirá una gestión más eficaz y eficiente de los recursos públicos destinados a cultura.

Figura N°6. Acciones, responsables y productos de Fase N°4



Recomendaciones para implementar la Fase 4:

- Utiliza la devolución diagnóstica como una fuente de insumos para validar la pertinencia de las conclusiones y diagnósticos preliminares alcanzados.
- Genera un mayor compromiso con la ciudadanía al informarles cómo se utilizó la información que aportaron.
- Las jornadas participativas de devolución deben ser espacios para la reflexión y el diálogo, donde se pueda corregir y mejorar el trabajo realizado, y establecer prioridades.
- Redacta el diagnóstico por áreas, factores y ciudadanías de forma que se adecúe a la realidad del territorio, identificando claramente los problemas, necesidades y desafíos presentes en cada uno de ellos.

5ª fase: Determinación de objetivos y ejes estratégicos

Una vez que se cuenta con el informe final de diagnóstico, se procederá a transformar las conclusiones en objetivos y ejes estratégicos. Para esto, se debe tener un listado con los problemas, necesidades y desafíos identificados, haciendo énfasis en la priorización realizada durante las jornadas participativas. Es sumamente importante reflexionar sobre los factores que inciden en los problemas y los efectos que provocan. Esto permitirá establecer objetivos claros y precisos, así como también definir estrategias adecuadas para abordar las problemáticas identificadas.

La priorización de necesidades y problemas es fundamental para poder asignar recursos de manera adecuada y eficiente. Por lo tanto, se precisa realizar una evaluación exhaustiva de cada uno de los problemas y necesidades identificados, para poder establecer las prioridades de acción.

Rol de la mesa técnica:

En esta instancia, la mesa técnica deberá analizar el diagnóstico y la priorización realizada por la ciudadanía con el objetivo de contrastar la viabilidad objetiva de la información recopilada a nivel técnico, normativo y político. Asimismo, deberá trabajar y reflexionar acerca de los objetivos y ejes estratégicos que se contemplarán en el Plan Municipal de Cultura.

A continuación, se presenta un ejemplo de lo que se espera que haga la mesa técnica en esta etapa:

- Analizar las causas de las necesidades y problemáticas identificadas según el orden de prioridad establecido por la ciudadanía.
- Analizar los efectos que tienen las necesidades y problemas identificados.
- Para la selección y revisión de la priorización, se deben tener en cuenta los siguientes criterios:
 - Magnitud del problema
 - Gravedad del problema
 - Si es una intervención conveniente para la administración (eficiencia y eficacia)
 - Factibilidad legal, política, económica, organizacional, sociocultural y ética de las intervenciones posibles

Una vez realizado este ejercicio es necesario transformar cada causa, problema y efecto en acciones, objetivos y fines. A continuación, se muestra un ejemplo de cómo se puede llevar a cabo este proceso:

Tabla N°6. Definiendo acciones, objetivos y fines

Causa	1. La biblioteca queda lejos de la mayoría de los establecimientos educativos de la comuna. 2. El espacio y el equipamiento es anticuado y obsoleto. 3. No existen ofertas de taller ni actividades.
Problema	La biblioteca municipal no es un espacio que se vincule con la educación de los niños, niñas y adolescentes de la comuna.
Consecuencia	El 78% de las y los estudiantes encuestados de la comuna señalan que no leen por diversión. El 56% de las y los estudiantes encuestados de la comuna señalan no tener un espacio cómodo y acogedor para poder estudiar y realizar sus tareas. Mal rendimiento académico y baja vinculación con artefactos culturales que promuevan la creatividad y la lectura.
Medios	Acción 1: Realizar actividades de la biblioteca municipal (concursos de cuento, celebración del día del libro, natalicios, etc.) en los establecimientos educacionales, para establecer un vínculo entre los estudiantes y personal de la biblioteca. Acción 2: Incentivar a los profesores para promover visitas a la biblioteca municipal. Acción 3: Renovar los sistemas operativos de los computadores y adquirir nuevos ejemplares. Acción 4: Realización de talleres de arte.
Objetivos	Establecer un vínculo entre los estudiantes y la biblioteca municipal de la comuna.
Fines	Aumentar la asistencia de los niños, niñas y adolescentes a la Biblioteca Municipal. Mejorar el rendimiento educativo de los niños, niñas y adolescentes que asisten a la biblioteca.

De esta forma, se lleva a cabo una sistematización del trabajo creativo y técnico en relación con las acciones que se pueden realizar para mejorar la situación actual. Estas acciones, objetivos y fines deben convertirse en “ejes estratégicos”, como se ejemplifica a continuación:

Tabla N°7. Construyendo ejes estratégicos

EJE ESTRATÉGICO: 1. MEJORAMIENTO OFERTA CULTURAL	
Acción	Concurso literario biblioteca.
Objetivo	Promover el vínculo entre el espacio de la biblioteca y los niños, niñas y adolescentes a través de la creatividad literaria.
Descripción	Concurso de convocatoria restringida para niños, niñas y adolescentes de hasta 17 años, que consiste en presentar, en formato escrito, historias de la comuna. Los ganadores serán invitados a exponer sus historias en una ceremonia de premiación en la biblioteca municipal.
Grupo objetivo	Niños, niñas y adolescentes.

Figura N°7. Acciones, responsables y productos de Fase N°5

Recomendaciones para implementar la Fase 5:

- La mesa técnica debe analizar exhaustivamente el diagnóstico, identificando los problemas, necesidades y desafíos reconocidos. Presta especial atención a la priorización establecida durante las jornadas participativas y contrasta su viabilidad técnica, normativa y política.
- Se deben examinar las causas, efectos y factibilidad para resolver los problemas y necesidades identificados en el orden de prioridad establecido por la ciudadanía.
- Transforma cada causa, problema y efecto en acciones concretas, objetivos claros y fines específicos.
- Determina los ejes estratégicos basados en las acciones, objetivos y fines elaborados.

6ª fase: Elaboración del plan presupuestario y calendarización

Aunque en la fase anterior la mesa técnica analiza la viabilidad técnica y financiera en la elaboración de objetivos y ejes estratégicos, es necesario profundizar en aspectos como las fuentes de financiamiento de cada acción planificada y el monto total estimado de recursos necesarios para su ejecución. Además, es importante establecer un cronograma de trabajo para planificar cada acción y/o proyecto, anticipar posibles retrasos y facilitar el seguimiento que corresponde a la mesa técnica, tanto para garantizar su cumplimiento como para rendir cuentas. Se recomienda agregar un apartado para "Fuente de financiamiento" y otro para indicar el "periodo de implementación".

¿Qué es un cronograma?

Un cronograma es un formato genérico que resume de manera accesible todo el plan, mostrando las fechas, plazos y periodos de desarrollo de las acciones. Es una herramienta de referencia y monitoreo necesaria para culminar las actividades de una manera eficaz y eficiente. Este proceso de planificación es decisivo para eliminar obstáculos y utilizar de forma eficiente los recursos, permitiendo ejecutar las acciones a tiempo y dentro del presupuesto establecido. Se sugiere que se presente mediante un diagrama de Gantt, a través del cual todos los miembros de la mesa técnica pueden realizar seguimiento a la planificación.

La persona encargada de cultura en el municipio es responsable de supervisar la acción hasta el final y concluirlo una vez terminadas todas sus actividades. Para ejemplificar este proceso, utilizaremos el caso señalado en la 5ª fase, sobre el "Concurso literario biblioteca", en el cual se debe celebrar el hito final de premiación y la entrega de productos finales, que pueden ser un libro con todos los cuentos del concurso y los premios correspondientes para el primer, segundo y tercer lugar. Es importante que la persona encargada de cultura se asegure que se cumplan todas las etapas del proyecto y se realice una evaluación final para determinar si se lograron los objetivos establecidos. De esta manera, se garantizará la calidad y logro de las acciones planificadas.

¿Cómo construir un cronograma?

Para construir un cronograma general del PMC, es necesario conocer el tiempo estimado para la implementación de cada acción comprometida en él. Por este motivo, en cada acción se deben seguir los siguientes seis pasos. A continuación, se utilizará el ejemplo de “Concurso literario biblioteca” utilizado anteriormente:

1. Definir el alcance

Es importante asegurarse del alcance del proyecto definido. Para ello, se requiere determinar objetivos, productos finales y criterios de aceptación.

- A. Objetivo:** Descripción del contexto en el que se desarrolla el proyecto y lo que se espera conseguir.
- B. Productos finales:** Definición de los productos necesarios para completar el proyecto, ya sean materiales o inmateriales.
- C. Criterio de aceptación:** Establecimiento de los criterios que deben cumplirse para considerar los productos finales terminados.

En el caso de “Concurso literario biblioteca”, se tendría lo siguiente:

- A. Objetivo:** Promover el vínculo entre el espacio de la biblioteca y niños, niñas y adolescentes, a través de la creatividad literaria.
- B. Productos finales:** Libro con los cuentos de los participantes, editado e impreso; premios para el primer, segundo y tercer lugar del concurso; hito de cierre con actividad de premiación y entrega de ejemplares.
- C. Criterio de aceptación:** El libro debe tener al menos 15 cuentos y se deben imprimir 200 ejemplares.

2. Crear estructura desglosada de trabajo (EDT)

Una vez identificados los productos finales, es necesario establecer productos intermedios, es decir, los hitos que permitirán completar el proyecto. Es útil preguntarse qué acciones son necesarias para lograr los productos finales.

En el caso del “Concurso literario”, para llegar a los productos de un cuento de 15 cuentos con 200 impresiones, será necesario:

- A. Elaborar bases de concurso.
- B. Difundir concurso entre niños, niñas y adolescentes de la comuna.
- C. Contratar servicios de edición e imprenta.
- D. Seleccionar los cuentos ganadores.
- E. Diseñar el producto.
- F. Realizar actividad de premiación y lanzamiento.

3. Crear una lista de tareas

Después de definir los hitos anteriores o productos intermedios, es más fácil identificar cada una de las tareas relacionadas con el proyecto. Una pregunta útil sería: ¿qué pasos se tienen que seguir para completar cada hito?

- A. Elaborar bases de concurso:
 - Establecer un comité de jurados para elegir los cuentos ganadores del concurso.
 - Redactar las bases del concurso, especificando a los organizadores, los requisitos para participar, el número de ganadores y premios, los mecanismos de notificación a los ganadores, entre otros.
 - Aprobación de las bases de concurso por el alcalde o alcaldesa.
 - Publicación de las bases de concurso.
- B. Difundir concurso entre niños, niñas y adolescentes de la comuna:
 - Elaborar afiche gráfico.
 - Recopilar bases de datos para difusión.
 - Enviar correo electrónico de difusión.
 - Difundir por las redes sociales.
 - Difundir por la prensa.

C. Contratación de servicios de edición e imprenta:

- Elaborar bases administrativas.
- Publicar licitación.
- Realizar proceso de contratación.

D. Selección de cuentos ganadores:

- Elegir y comunicar fecha al comité de jurados.
- Seleccionar los cuentos ganadores del concurso literario.
- Comunicar los resultados del concurso literario.

E. Diseño del producto:

- Reunirse con miembros de la sociedad civil y empresas financiadoras para definir diseño.
- Entregar orientaciones a editores y programar reuniones de supervisión de avances.
- Imprimir copias del producto.

F. Actividad de premiación y lanzamiento:

- Definir fecha y hora de la actividad de premiación y lanzamiento en coordinación con la biblioteca municipal.
- Contratar el servicio de coffe break.
- Elaborar invitaciones y lista de asistencia.
- Enviar invitaciones.
- Difundir los resultados a través de fotografías de la actividad, videos, enviar información a prensa, entre otros.

4. Identificar las dependencias entre las tareas

Existen tareas que están especialmente interconectadas, lo que hace que el proyecto sea más complejo. Es necesario identificar las tareas críticas, es decir, aquellas que deben resolverse antes de poder realizar otras. Por ejemplo, no es posible enviar a imprimir copias sin haber finalizado el diseño.

5. Estimar tiempo necesario para las tareas

Es fundamental ser realista al estimar los tiempos de ejecución de las acciones planificadas. Para lograrlo, es necesario establecer un tiempo para cada tarea, teniendo en cuenta las actividades diarias que tienen programas las personas funcionarias. Además, se deben considerar los tiempos de todas las tareas para estimar la duración de cada hito definido previamente.

6. Diseñar el diagrama de Gantt

Con los objetivos del proyecto, los productos finales, las tareas, las dependencias con hitos críticos y las estimaciones de tiempo establecidos, es posible elaborar el diagrama de Gantt.

Figura N°8. Ejemplo de diagrama de Gantt

"CONCURSO LITERARIO BIBLIOTECA" MES DE MARZO A MES MAYO						
Semanas	Elaborar bases de concurso	Difundir concurso entre los NNA de la comuna	Contratación de editores/as e imprenta	Selección de ganadores y cuentos	Diseño de producto	Actividad de premiación y lanzamiento
Semana 1						
Semana 2						
Semana 4						
Semana 5						
Semana 6						
Semana 7						
Semana 8						
Semana 9						

Dado la cantidad de proyectos que puede llegar a tener un PMC, se sugiere elaborar este diagrama con la cantidad de acciones a realizar por año.

Un nivel básico del diagrama se vería así para cada acción:

Es relevante considerar que en la ejecución del PMC existe una alta probabilidad de que haya acciones o programas que se extiendan más allá de un año de gestión. Por lo tanto, es importante considerar que a medida que el alcance de la acción aumenta, la planificación y el diseño en formato Gantt se vuelven más complejos.

Fuentes de financiamiento

Los recursos para ejecutar los programas o proyectos formulados en el PMC provienen de dos fuentes: recursos propios y recursos externos. Los recursos propios son todos los ingresos municipales estimados en el plan de presupuesto anual, que el municipio administra e invierte en su funcionamiento y operación, para financiar los distintos servicios a la comunidad y para invertir en acciones y programas que mejoren la calidad de vida de los habitantes de la comuna, de acuerdo con los objetivos y políticas de desarrollo comunal establecidos.

Los recursos externos corresponden a todos aquellos que ingresan al municipio a través de procedimientos y fuentes externas, como el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), la enajenación de bienes fiscales, el derecho de patentes, las transferencias sectoriales, la asignación de recursos a comunas prioritarias de desarrollo, entre otros.

Los recursos externos pueden provenir de:

- Gobierno Regional.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Ministerio de Educación.
- Corporación de Fomento Productivo.
- Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.
- Instituto de Desarrollo Agropecuario.
- Servicio Nacional del Turismo.
- Autogestión.

• **Es importante destacar que, al momento de asignar los recursos asignados en la planificación, es fundamental que estos sean coherentes con la naturaleza del proyecto. Esto implica que los montos asignados sean financieramente viables para su ejecución y que la procedencia de los recursos sea pertinente con la temática o área del proyecto. Por ejemplo, si se busca poner en valor la medicina ancestral mapuche, no sería adecuado indicar que se financiará con fondos provenientes del MINVU.**

- Asimismo, es importante que el financiamiento no dependa netamente de fondos concursables, ya que la ejecución de las acciones queda supeditada a la obtención de los fondos.

Tabla N°8. Ejemplo de una plantilla de sistematización estratégica del PMC

EJE ESTRATÉGICO: 1. MEJORAMIENTO OFERTA CULTURAL	
Proyecto	Concurso literario biblioteca.
Objetivo	Promover el vínculo entre el espacio de la biblioteca y niños, niñas y adolescentes a través de la creatividad literaria.
Descripción	Concurso de convocatoria restringida para niños, niñas y adolescentes de hasta 17 años, que consiste en presentar, en formato escrito, historias de la comuna. Las y los ganadores serán invitados a exponer sus historias en una ceremonia de premiación en la biblioteca municipal.
Fuente de financiamiento	Patrocinio de empresas. Recursos municipales.
Monto total asignado (en pesos)	\$4.350.000.
Grupo objetivo	Niños, niñas y adolescentes.
Periodo de implementación	Marzo de 2023 hasta mayo de 2023.

Figura N°8. Acciones, responsables y productos de Fase N°6



Una vez que se ha elaborado el diagrama de Gantt por cada proyecto y se han identificado los tiempos de implementación y fuentes de financiamiento, se debe construir una plantilla de sistematización estratégica del PMC en su totalidad. A continuación, se presenta una tabla que lo ejemplifica:

Recomendaciones para implementar la Fase 6:

- Establece un cronograma de trabajo para planificar cada acción y/o proyecto, anticipando posibles retrasos y facilitando su seguimiento. Utiliza un diagrama de Gantt como herramienta de referencia y monitoreo para dar seguimiento al desarrollo de los proyectos.
- Es importante profundizar en aspectos cruciales, como las fuentes de financiamiento de cada programa y el monto total de recursos necesarios para su ejecución.

- La persona a cargo de cultura en el municipio debe revisar y concluir los proyectos una vez terminadas todas las actividades.
- Construye un cronograma general del PMC, considerando que los proyectos más grandes pueden extenderse más allá de un año y requerir una planificación más compleja.
- Los recursos para ejecutar las acciones y/o proyectos pueden provenir de recursos propios (ingresos municipales) o de recursos externos (como el FNDR o ministerios).
- Elabora una plantilla de sistematización estratégica que abarque la totalidad del PMC, incorporando el diagrama de Gantt, los tiempos de implementación y las fuentes de financiamiento.

7ª fase: Construcción de modelo de seguimiento

La implementación del PMC debe considerar una etapa de monitoreo y seguimiento, que se refiere al cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación cultural durante el periodo de vigencia del documento. Este procedimiento tiene como finalidad evidenciar la gestión del municipio en términos culturales, con el propósito de demostrar los logros y resultados de la planificación estratégica propuesta para el desarrollo y promoción de las culturas, las artes y el patrimonio en el territorio.

Este proceso contribuye al resguardo de la información obtenida durante la ejecución del PMC, así como la identificación y prevención de contingencias que puedan afectar su desarrollo, y a la identificación de oportunidades para mejorar su eficacia.

Dado que existen múltiples condiciones y necesidades en las comunas del país, es apropiado crear una matriz de monitoreo y seguimiento que simplifique la acción del municipio y facilite el trabajo de las personas encargadas de este proceso. En este sentido, se sugiere que el monitoreo y seguimiento sean realizados por la mesa técnica, que será la entidad responsable de informar a la ciudadanía sobre la implementación del PMC y sus resultados.

Si bien el monitoreo de las acciones establecidas es un proceso que ocurre de forma simultánea durante la ejecución del PMC, se recomienda realizar un

seguimiento anual para evaluar el progreso en relación con lo proyectado y tomar decisiones que contribuyan al desarrollo de las actividades y proyectos.

Considerando que la responsabilidad de realizar este proceso recae en la mesa técnica, se propone que los instrumentos de seguimiento sean analizados durante las sesiones anuales programadas para este fin.

A continuación, se presentan los instrumentos de monitoreo y seguimiento que pueden utilizarse para evaluar, retroalimentar, corregir, mejorar y consolidar el proceso de implementación del PMC.

1. Preguntas orientadoras:

Las preguntas orientadoras son de gran ayuda para enfocar la atención en un tema específico, lo cual contribuye a la búsqueda de una solución o respuesta. Por lo tanto, son útiles para guiar la reflexión, el análisis, la toma de decisiones y el seguimiento de las acciones establecidas en un PMC. Además, permiten evaluar el desempeño de los proyectos y detectar áreas que requieren atención o mejora.

Algunas preguntas que pueden formularse en el proceso de seguimiento son las siguientes:

- ¿Se están cumpliendo los objetivos y ejes establecidos en el PMC?.
- ¿Se están respetando los plazos y presupuestos establecidos?.
- ¿Cuántas de las acciones planificadas para este año/semestre se han ejecutado?.
- ¿Se ha logrado aumentar la participación y el acceso a las culturas?.
- ¿Se ha utilizado de manera efectiva y eficiente los recursos presupuestados?.
- ¿El presupuesto planificado es pertinente con las acciones del PMC?.
- ¿La ciudadanía se ha involucrado en la implementación de las acciones del PMC?.

- ¿Se lleva un registro de los avances y resultados de las acciones establecidas?.
- ¿Hemos aprendido de las dificultades presentadas para mejorar los procesos futuros en la planificación cultural?.
- ¿Cómo podemos mejorar la ejecución del PMC?.
- ¿Se han identificado aspectos positivos y/o negativos durante la implementación del PMC?.

2. Indicadores de seguimiento:

La valoración del desempeño y progreso de los objetivos del PMC se realiza a través la implementación de indicadores, ya sea cuantitativos o cualitativos. Estos, permiten monitorear el avance de la planificación y detectar áreas que requieren atención o mejora. La elección de los indicadores depende de los objetivos y ejes estratégicos establecidos, así como de los datos disponibles para su medición.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores de seguimiento en el contexto del PMC:

- Nivel de avance de las acciones establecidas.
- Número de proyectos o actividades realizadas.
- Nivel de participación de la ciudadanía en las actividades.
- Asistencia del público a las actividades.
- Nivel de satisfacción del público asistente.
- Número de proyectos culturales financiados.
- Recursos destinados a financiar acciones culturales.
- Número de capacitaciones realizadas o de personas capacitadas.
- Nivel de conocimiento de la comunidad sobre la oferta cultural local.
- Número de visitantes a espacios culturales.
- Participación de mujeres en actividades y procesos del PMC.

Es recomendable compartir los resultados de los indicadores de manera constante con la ciudadanía para mantenerlos informados sobre el progreso del PMC y sus principales logros. Esto fomentará la participación ciudadana en la toma de decisiones y dará validez al trabajo colaborativo realizado. Se pueden utilizar diferentes métodos, como asambleas, distribución de informes breves a personas interesadas o envío de correos electrónicos, siempre agradeciendo el valioso tiempo que los diversos actores han invertido en el proceso.

3. Matriz de seguimiento

La construcción de una matriz de seguimiento es esencial para monitorear el desempeño y avance de los objetivos establecidos en el PMC, así como para comparar temporalmente el progreso de las acciones planificadas. Esta herramienta consiste en una tabla que organiza la información disponible de acuerdo con los ejercicios de seguimiento mencionados anteriormente. A continuación, se presentan ejemplos de matrices de seguimiento:

Tabla N°9. Ejemplo 1 de matriz de seguimiento

AÑO DE EJECUCIÓN		
EJE ESTRATÉGICO		
Acción	Indicador	Medio de verificación

Tabla N°10. Ejemplo 2 de matriz de seguimiento

AÑO DE EJECUCIÓN				
EJE ESTRATÉGICO				
Acción	Calendario		Presupuesto	
	Establecido	Ejecución	Establecido	Ejecución

Tabla N°11. Ejemplo 3 de matriz de seguimiento

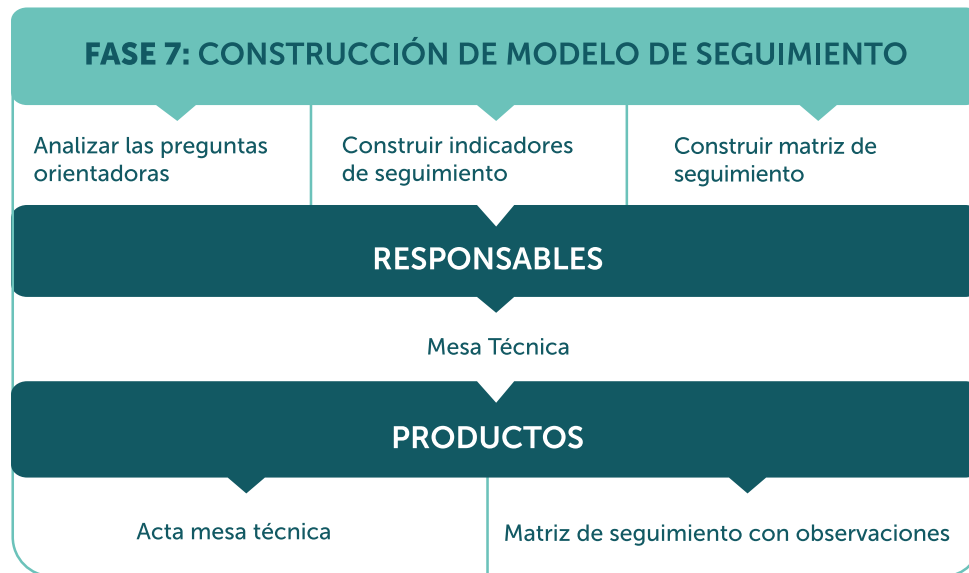
AÑO DE EJECUCIÓN			
EJE ESTRATÉGICO			
Acción	Nivel de cumplimiento		
	Alto	Medio	Bajo

Recomendación Clave: Integración con otros instrumentos de planificación y procesos de participación.

Es fundamental considerar de manera integral la institucionalidad de la participación ciudadana y la planificación, con el fin de evitar que el PMC se convierta en un documento aislado, implementado de manera independiente y sin vinculación con las dinámicas municipales e incluso regionales.

- Para asegurar la implementación efectiva del PMC, es conveniente integrarlo con otros instrumentos de planificación de mayor alcance, como el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO). Además, es importante garantizar la rendición de cuentas a través de su inclusión en los procesos de cuentas públicas participativas.

Figura N°9. Acciones, responsables y productos de Fase N°7



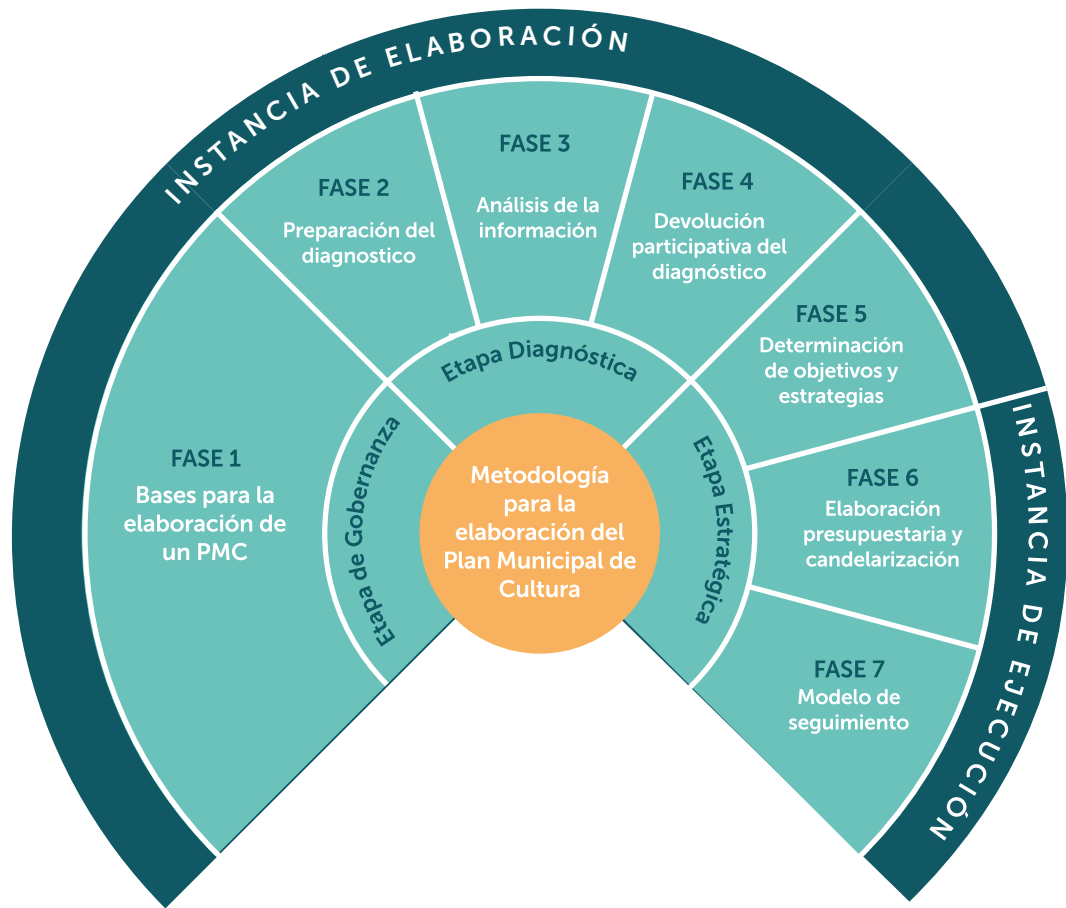
Recomendaciones para implementar la Fase 7:

- Establece un proceso de monitoreo y seguimiento para evaluar el progreso del PMC. Demuestra los logros y resultados de la planificación cultural, identifica oportunidades de mejora y previene contingencias. La mesa técnica se debe encargar de informar a la ciudadanía sobre la implementación del PMC.
- Realiza un seguimiento anual para evaluar el progreso de las actividades y proyectos, tomando decisiones que impulsen su desarrollo.
- Utiliza preguntas orientadoras, indicadores y una matriz de seguimiento como instrumentos para evaluar el desempeño y progreso de los objetivos del PMC.
- Realiza un esfuerzo por integrar el PMC con otros instrumentos de planificación y procesos de participación, como el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) y las cuentas públicas participativas. Esto evita que el PMC se convierta en un documento aislado y garantiza la rendición de cuentas.



Es necesario destacar que las Fases 6 y 7 se refieren el proceso de ejecución del PMC, a diferencia de lo establecido en el siguiente capítulo. Los numerales 6 y 7 contienen puntos similares, pero que en el fondo corresponden al proceso de planificación del PMC.

Figura N°10. Etapas del proceso de elaboración de un PMC



CAPÍTULO 4

Estructura de un Plan Municipal de Cultura



El PMC es un instrumento de planificación elaborado de manera participativa con el fin de aportar al desarrollo cultural territorial durante cuatro años. Consiste en la descripción escrita de la política cultural comunal, que se traduce en ejes estratégicos y acciones concretas dirigidas a cumplir los objetivos definidos participativamente, dentro de un tiempo determinado y con montos de ejecución previamente establecidos. Además de servir como guía, funciona como una herramienta de rendición de cuentas ante la ciudadanía respecto de la sistematización del trabajo y la priorización.

Por lo tanto, el Plan Municipal de Cultura es una muestra tangible de la política cultural del municipio y tiene validez ante la ciudadanía, así como ante otros actores e instituciones a los que se les solicitará colaboración, cooperación y/o financiamiento.

La redacción de PMC estará a cargo de un grupo reducido de personas para asegurar la coherencia de todo su contenido. Se recomienda seguir la siguiente estructura de capítulos:

1. Introducción y contexto
2. Marco normativo
3. Etapa de diagnóstico y participación ciudadana
4. Objetivos y Principios orientadores
5. Ejes y acciones
6. Seguimiento y evaluación
7. Calendario y presupuesto

1. Introducción y contexto

En los capítulos de **Introducción y contexto** del Plan Municipal de Cultura, es fundamental identificar todos los elementos de referencia que han motivado la construcción del plan, incluyendo una clara identificación de la comuna. Estos elementos pueden abarcar la adhesión a la Agenda de Desarrollo Cultural Comunal, la promoción de la participación ciudadana, el cumplimiento de compromisos con la ciudadanía y el fortalecimiento comunitario, entre otros.

En este punto, es crucial plantear las siguientes preguntas: **¿Por qué el municipio decidió elaborar un PMC? ¿Cuáles son los antecedentes que respaldan la elaboración del plan? ¿Cómo se ha construido el PMC de la comuna?** Las respuestas a estas preguntas deben estar contextualizadas en la realidad local, considerando las identidades, los deseos y los imaginarios de las ciudadanías, así como otros factores demográficos o presupuestarios. Por ejemplo, no se podría fundamentar la decisión de elaborar un PMC para fomentar las industrias creativas y digitales si en la comuna no existe desarrollo en ese ámbito o falta conectividad a internet.

Además, estos capítulos constituyen una oportunidad para explicar detalladamente el proceso participativo que dio origen al PMC. Es necesario describir los enfoques metodológicos utilizados, las fases consideradas, los actores involucrados y la cantidad de participantes.

2. Marco normativo

El marco normativo desempeña un papel fundamental en la promoción de la educación sobre los derechos humanos y en garantizar su pleno goce para todas las personas. Además, establece las bases jurídicas para el proceso de participación en la elaboración e implementación del Plan Municipal de Cultura.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones de normativa internacional, nacional y local que es importante tener presentes. A nivel internacional, los acuerdos entre los Estados en el marco de las organizaciones internacionales influyen en las relaciones internas de cada sociedad y en la organización de diversas actividades culturales.⁴⁰

La Declaración Universal de los Derechos Humanos proclama el derecho de toda persona a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión, lo cual implica la libertad de cambiar de religión o creencia, así como la libertad de manifestarla individual y colectivamente, tanto en público como en privado, a través de la enseñanza, la práctica, el culto y la observancia. Además, garantiza el derecho de toda persona a participar libremente en la vida cultural de la comunidad, disfrutar de las artes y participar en el progreso científico, así como la protección de los intereses morales y materiales derivados de sus creaciones científicas, literarias o artísticas.

⁴⁰ CNCA, *Legislación cultural chilena* (Santiago: CNCA, 2014), 1.

La Convención sobre los Derechos del Niño establece el compromiso de los Estados de adoptar medidas administrativas, legislativas y de otra índole para garantizar los derechos reconocidos en la Convención, como el derecho a la libertad de expresión y de pensamiento, entre otros preceptos.

En relación con los pueblos originarios, el Convenio N°169 de la OIT señala que los gobiernos de los países que han ratificado este convenio deben garantizar los derechos de los pueblos indígenas y tribales, asegurando que disfruten de los mismos derechos económicos, sociales y culturales que el resto de los habitantes del país disfrutan.

Es importante tener en cuenta también los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por las Naciones Unidas, los cuales incluyen objetivos en los que la participación en el ámbito de la cultura puede contribuir de manera significativa, especialmente en áreas como la educación y cultura, la igualdad de género, la reducción de las desigualdades y el desarrollo de ciudades y comunidades sostenibles.

A **nivel nacional**, en primer lugar, nos encontramos con la Constitución de la República, que proclama la libertad de crear y difundir las artes, así como el derecho del autor sobre las creaciones intelectuales y artísticas de cualquier tipo, con una duración establecida por la ley, la cual no puede ser inferior a la vida del titular. El derecho de autor abarca la propiedad sobre las obras y otros derechos, como la paternidad, la edición y la integridad de la obra, en conformidad con la ley. También se garantiza la propiedad industrial sobre las patentes de invención, marcas comerciales, modelos, procesos tecnológicos u otras creaciones similares, durante el periodo establecido por la ley.

La Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública establece el rol del Estado en el apoyo a la asociatividad de las personas, así como el reconocimiento del derecho a participar en las políticas, planes, programas y acciones públicas, mediante modalidades formales y específicas de participación destinadas a las personas y organizaciones sociales.

Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades establece que las municipalidades pueden desarrollar directamente o en colaboración con otros órganos de la Administración del Estado las funciones relacionadas con la educación y la cultura, y ejecutar los planes y programas necesarios con el fin

de cumplirlos. Asimismo, se les atribuye la facultad de constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura.

Finalmente, en el ámbito local las ordenanzas municipales son útiles para el Plan Municipal de Cultura, porque establecen límites y prioridades para la administración local. Por ejemplo, la Municipalidad de Los Andes, en su condición de órgano descentralizado del Estado, expresa su voluntad de identificar, proteger, conservar, rehabilitar y transmitir a las generaciones futuras los bienes materiales e inmateriales que forman parte del patrimonio cultural, artístico y natural de su territorio comunal.

3. Proceso de escucha activa: Diagnóstico

El propósito de este capítulo es explicar las **brechas y desafíos** identificados a través del proceso participativo de diagnóstico y exponer los resultados más importantes que respaldan las definiciones identificadas.

Para facilitar este trabajo, es útil plantearse las siguientes preguntas: **¿Cómo considera la comunidad cultural y la ciudadanía que debería ser el PMC?**

La respuesta nos permitirá iniciar este capítulo y nos ayudará a identificar las brechas, al comparar las necesidades culturales de la comuna con los datos disponibles, para luego adoptar las medidas necesarias para superar esas deficiencias. A continuación, se presenta un ejemplo de este ejercicio:

Brecha N°1: Ausencia de oportunidades para las personas con discapacidad para acceder a la oferta cultural de la comuna.

Desafío N°1: Mejorar las condiciones de accesibilidad en la infraestructura de los espacios culturales de la comuna.

Brecha N°2: Falta de inclusión de la ciudadanía en la determinación de las preferencias artísticas de los habitantes de la comuna.

Desafío N°2: Fortalecer los canales de comunicación entre el municipio y las organizaciones sociales.

Para abordar estos desafíos, es necesario evaluar la magnitud de las necesidades culturales detectadas. En el caso de la Brecha N°1, se requiere llevar a cabo una inspección en terreno de la infraestructura disponible y recopilar información sobre las deficiencias de accesibilidad, como la disponibilidad de estacionamientos, rampas, ascensores, entre otros. Además, es importante realizar entrevistas con las personas a cargo de esos espacios culturales para obtener información sobre iniciativas de mejora, quejas o reclamos y horarios de las actividades, entre otros aspectos relevantes.

Si es pertinente, en este capítulo del Plan Municipal de Cultura se pueden agrupar las brechas y desafíos en áreas temáticas, tales como Infraestructura, Sectores (artes escénicas, música, etc.), Participación ciudadana, entre otros.

Para la Brecha N° 2 y su respectivo desafío, te invitamos a realizar el mismo ejercicio:

4. Objetivo, propósito y principios orientadores

El objetivo del PMC es el resultado esperado que se busca alcanzar de manera general con su ejecución. Los principios, por otro lado, son reglas o normas que guían el accionar de los individuos.

Para construir el objetivo general y establecer los principios orientadores, se deben tomar en cuenta las brechas, desafíos y deseos identificados durante el proceso participativo de diagnóstico. Estos elementos nos permiten sistematizar el progreso alcanzado hasta este punto del plan. Es importante identificar los elementos relevantes implícitos en las preguntas que se han respondido a lo largo del desarrollo.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de principios democráticos que guían las acciones del plan:

- Promoción de la diversidad cultural.
- Fomento de la democracia y participación cultural.
- Transparencia.
- Valoración del patrimonio como bien público.
- Reconocimiento cultural de los pueblos originarios.
- Preservación de la memoria histórica.

5. Ejes estratégicos y acciones

Los ejes estratégicos y las acciones se elaboran a partir del diagnóstico cultural comunal, de las brechas y desafíos identificados, así como de las propuestas surgidas durante el proceso participativo con los agentes de la ciudadanía.

La pregunta central que orienta este capítulo es: **¿Cómo podemos alcanzar el objetivo del plan?** No es suficiente con establecer un objetivo general, principios y detectar brechas y desafíos; también es necesario definir acciones concretas que puedan ser implementadas y evaluadas de manera efectiva.

A continuación, se presenta un ejemplo de un eje estratégico y una acción. Cabe destacar que se pueden establecer tantos ejes estratégicos identificados en el diagnóstico, lo cual dependerá de la propia realidad de la comunidad.

Es fundamental tener en cuenta que las acciones se deben vincular con los ejes estratégicos, como se ejemplifica en la tabla.

Tabla N°12. Ejemplo de eje estratégico y acción

EJE ESTRATÉGICO 1: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	
Acción (pueden ser todas las necesarias para cumplir con la línea de actuación).	Cód. (E1.A1) Promover la adecuación de los espacios culturales para personas con discapacidad.

6. Planificación del seguimiento de la ejecución del PMC

Es fundamental llevar a cabo un seguimiento estructurado y sistemático del plan mediante la implementación de un sistema de información que genere indicadores de ejecución. Estos indicadores y verificadores desempeñan un papel crucial para evaluar el progreso y el cumplimiento del PMC.

Como se mencionó anteriormente, el PMC se compone de ejes estratégicos y acciones, que deben desarrollarse de manera progresiva en un plazo determinado, garantizando así el cumplimiento del PMC en al menos cuatro años. Para lograr este propósito, es fundamental llevar a cabo un proceso de seguimiento constante, lo cual se realiza a través de la mesa técnica establecida para este fin.

Con el fin de llevar a cabo un seguimiento, se presenta un ejemplo vinculado a un eje estratégico y acción. Para ello, es necesario definir claramente el producto y el resultado esperado, así como establecer los indicadores y los medios de verificación que permitan identificar el avance y el cumplimiento del plan.

Tabla N°13. Ejemplo de seguimiento vinculado a un eje estratégico y acción

EJE ESTRATÉGICO		ACCIÓN	
E1.		E1.A1.	
Producto		Resultado esperado	
Una evaluación y adaptación de los siguientes espacios culturales para garantizar la accesibilidad a personas con discapacidad: • Casa de la Cultura. • Biblioteca municipal.		Espacios culturales adaptados para personas con discapacidad de acuerdo con la normativa vigente Ley N°20.422.	
Indicador		MEDIO DE VERIFICACIÓN	
Número de espacios culturales evaluados respecto del cumplimiento de la Ley N°20.422/ Cantidad Total de Espacios Culturales dependientes del municipio. Número de espacios culturales adaptados / Total de espacios culturales dependientes del municipio.		• Informes de evaluación infraestructura. • Informes de diagnóstico. • Informes de diálogos ciudadanos.	

Es importante destacar que los indicadores pueden aplicarse a cada acción, como se muestra en la Tabla N°13, o utilizarse indicadores de carácter general según lo establecido en la Fase 7 del capítulo 3 de la Guía. Además, es necesario tener en cuenta las preguntas orientadoras y seleccionar la matriz de seguimiento más apropiada de acuerdo con lo establecido en la misma fase.

Una vez que ha realizado un cronograma para cada acción, se puede estimar el tiempo de ejecución total del PMC. En este punto, se tiene la capacidad de elaborar un cronograma general que identifique cada eje estratégico y acción contemplada, tal como muestra el siguiente ejemplo:

Tabla N°14: Cronograma general del PMC

EJE ESTRATÉGICO	ACCIÓN	CRONOGRAMA											
		T-1			T-2			T-3			T-4		
Mejoramiento oferta cultural	Concurso literario	X	X	X									

EJE ESTRATÉGICO 1: MEJORAMIENTO OFERTA CULTURAL				
Acciones	2023	2024	2025	2026
Concurso literario				

7. Planificación de calendario y presupuesto de ejecución

En el marco de un PMC, resulta fundamental desarrollar una planificación de calendario y presupuesto que permita establecer plazos realistas y viabilidad económica a cada una de las acciones definidas en el PMC. Estos aspectos son esenciales para garantizar la utilidad del plan, ya que su implementación efectiva incide en la credibilidad de los responsables y en las expectativas de la ciudadanía. Además, resulta crucial para futuros procesos participativos y una gobernanza comunal saludable.

El cronograma desempeña un papel fundamental al anticipar posibles retrasos durante la ejecución de los programas y al fomentar la comunicación entre los distintos agentes involucrados en las respectivas mesas técnicas. Esto asegura el cumplimiento del plan y una rendición de cuentas efectiva. Es necesario asignar por escrito las responsabilidades de cada agente para las tareas encomendadas.

Por otro lado, la planificación presupuestaria permite determinar los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las acciones, objetivos y metas establecidas.

En cuanto a la duración total del PMC, se recomienda no extender la planificación por más de cuatro años debido a los posibles cambios políticos

que podrían afectar la estabilidad de la gestión municipal y poner en riesgo el cumplimiento del plan. No obstante, la duración debe ajustarse siempre a la capacidad presupuestaria e institucionales.

A continuación, se presenta un ejemplo con una tabla que ilustra un cronograma trimestral (tres meses), se definen las personas responsables de su cumplimiento y se identifican los actores involucrados que, aunque no tienen responsabilidad directa, son necesario para llevar a cabo ciertas tareas o gestiones habilitantes. Por último, se incluye el presupuesto asociado a dicho ítem.

Tabla N°15. Ejemplo de cronograma de trabajo

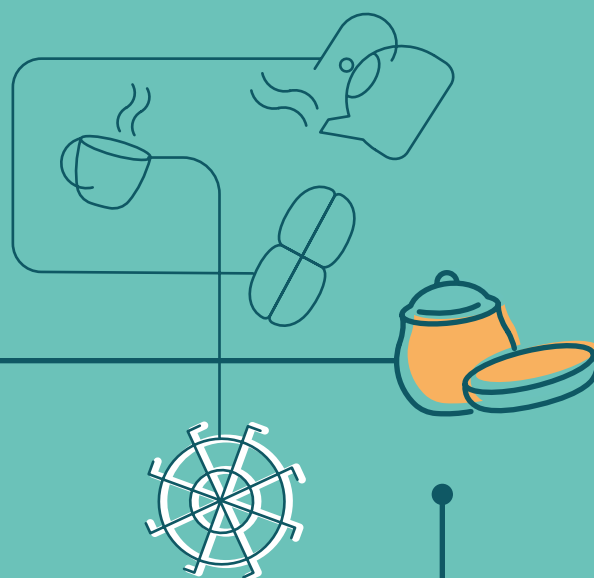
Iniciativa N°	Eje estratégico	Acción	Cronograma												Responsables	Involucrados	Presupuesto
			T-1			T-2				T-3				T-4			
E1.	E1.L1.	E1.L1.A1.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Oficina de Cultura. DIDECO. Alcalde o Alcaldesa.	Miembros de Mesa Técnica. Personal de los espacios culturales intervenidos	\$15.000.000.



- Elabora una planificación que refleje la política cultural de la comuna, incorporando proyectos y acciones específicas para alcanzar objetivos dentro de un plazo determinado y con recursos asignados previamente.
- Asegúrate de incluir en el PMC capítulos que aborden los siguientes aspectos: Introducción, Contexto, Marco normativo, Etapa de diagnóstico, Objetivos, Propósito y principios orientadores, Ejes estratégicos y acciones, Seguimiento y Calendario y presupuesto.

CAPÍTULO 5

Presentación y aprobación del PMC



Una vez finalizado el Plan Municipal de Cultura, se logra un hito importante para la comuna: se ha provisto al municipio una hoja de ruta que recoge de forma sistemática los principales intereses y necesidades culturales de la ciudadanía, junto con la visión de profesionales y expertos en cultura. Si bien este logro debe comunicarse, es importante tener en cuenta que, a diferencia de la devolución participativa del diagnóstico, no se podrán realizar modificaciones ni trabajar en la priorización del contenido del plan.

La responsabilidad de socializar el PMC recae en el municipio y su objetivo es establecer canales efectivos para informar a la ciudadanía y a todos los grupos implicados en el proceso de planificación sobre las decisiones tomadas y los antecedentes que han dado forma a estas disposiciones.

Para llevar a cabo la socialización del Plan Municipal de Cultura, se sugiere seguir lo siguiente:

Una vez que el documento del PMC esté completamente finalizado y editado, es necesario que el municipio convoque al COSOC u otra instancia participativa, en caso de que no esté constituido, y presente el documento para su aprobación.

Después de la aprobación del PMC por parte del COSOC, se debe presentar al alcalde o alcaldesa, junto con el Concejo Municipal, para obtener su aprobación. Una vez que se aprueba en sesión del Concejo, se debe emitir un decreto alcaldicio que apruebe el diseño, la ejecución y el presupuesto del PMC para el periodo correspondiente.

Considerando que el PMC es un instrumento de planificación y gestión que contribuye al desarrollo comunal, es necesario hacer los esfuerzos para que se integre al Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) aprobado por el Concejo Municipal. De esta manera, el PMC se convierte en un componente orgánico del PLADECO, fortaleciendo la coherencia y sinergia entre ambos instrumentos para impulsar el desarrollo integral de la comunidad.

En resumen, los actos administrativos necesarios para la socialización del PMC son los siguientes:

- Aprobación del PMC por el COSOC o, en su defecto, otra instancia participativa.
- Aprobación del PMC por el Concejo Municipal.
- Integración del PMC en PLADECO.
- Emisión de un decreto alcaldicio que aprueba el PMC.
- Elaboración de productos adicionales.

Una vez completados estos pasos, es fundamental hacer que la información sea más accesible y fomentar la participación ciudadana. Para lograrlo, se recomienda implementar algunas acciones adicionales al PMC:

- Crear documentos de apoyo, como folletos, trípticos u otros que resuman el contenido del PMC.
- Elaborar un resumen ejecutivo del PMC que sintetice sus aspectos más relevantes.
- Incorporar lenguaje inclusivo en todos los materiales relacionados.

Es importante tener presente que la transparencia activa es una herramienta esencial que debe ser utilizada. Según el artículo 7 de la Ley N°20.285 sobre acceso a la información pública, los órganos del Estado tienen la obligación de publicar en sus páginas web información útil, oportuna y relevante de forma permanente, sin requerimientos previos por parte de la ciudadanía. Por lo tanto, el decreto y el PMC deben ser publicados en la página web del municipio de forma completa, actualizada y fácilmente identificable, para garantizar un acceso expedito a la información.

Para finalizar este proceso, es fundamental llevar a cabo jornadas participativas de socialización del PMC. A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se podría estructurar la Jornada participativa de socialización del PMC, siguiendo una secuencia similar a la 4ª fase, correspondiente a la evaluación participativa del diagnóstico:

Primero:

- Los promotores municipales del PMC deben compartir su experiencia en el proceso, incluyendo el nivel de satisfacción de los promotores según la colaboración recibida por la ciudadanía, el interés generado en cantidad de personas, las jornadas realizadas, la calidad de la información recopilada y las dificultades u obstáculos encontrados, entre otros aspectos relevantes.
- Se debe elaborar una síntesis del PMC que, idealmente, entregue un producto adicional que refleje el trabajo realizado. Además, se sugiere enviar esta información por correo electrónico junto con la invitación formal.

Segundo:

- Es importante abrir un espacio para discutir la pertinencia del plan y recopilar las opiniones de las personas en relación al contenido del PMC, así como su participación en el proceso.

Tercero:

- Se deben recoger por escrito las opiniones y análisis de los ciudadanos sobre el documento. En esta etapa, se recomienda proporcionar herramientas que les permitan expresar sus expectativas desde el inicio hasta el horizonte de los cuatro años.
- Para finalizar, se puede contar con la exposición de un experto o experta, presentaciones artísticas de la comuna o actividades lúdicas relacionadas con el proceso participativo que dio origen al PMC.

ANEXO 1

Entrevistas

La entrevista es una técnica empleada para obtener información a través de una conversación profesional con una o varias personas, ya sea para realizar un estudio analítico de investigación o contribuir al diagnóstico o tratamiento de problemas sociales. Su objetivo es comprender las perspectivas de los informantes sobre el objeto de estudio, tal como ellos lo expresan con sus propias palabras.⁴¹

Las entrevistas son el método más popular y ampliamente utilizado para obtener información de las personas sobre un tema u objeto determinado. Estas pueden tener diferentes niveles de formalidad, dependiendo del tipo: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.⁴²

Las entrevistas estructuradas siguen un conjunto específico de preguntas que se abordan de manera sistemática. Este enfoque se utiliza cuando el investigador desea obtener información en la que las respuestas sean directamente comparables. En cambio, las entrevistas semiestructuradas son el método cualitativo más utilizado. Permiten cierto grado de flexibilidad dentro de la entrevista. Finalmente, las entrevistas no estructuradas no siguen un patrón predefinido de preguntas o temas, sino que se basan en lo que surge durante la conversación. Esta técnica se utiliza cuando el investigador desea explorar un tema en profundidad.⁴³

A su vez, las entrevistas pueden categorizarse según los propósitos que se persiguen. Existen las entrevistas buscadoras de hechos, las cuales se centran en obtener información específica del entrevistado y suelen incluir preguntas estructuradas y estandarizadas. Por otro lado, las entrevistas generadoras de ideas representan lo opuesto a las anteriores, ya que se utilizan cuando el entrevistador no tiene preconcepciones sobre lo que se puede descubrir durante la entrevista. Los resultados de estas entrevistas pueden servir como referencia o estructura para algún estudio posterior. Por su parte, las entrevistas exploratorias son las más comunes y se aplican regularmente a actores representativos o con un rol estratégico. Este tipo de entrevistas requiere cierto grado de conocimiento previo sobre el tema. Por último, las entrevistas experienciales se centran en obtener información acerca de los sentimientos, percepciones y experiencias del entrevistado en un tiempo y momento específico. Además, este tipo de material también puede complementar los datos cuantitativos de una investigación.⁴⁴

⁴¹ José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *Metodología de la Investigación Cualitativa*, 5ª ed. (Bilbao: Universidad de Deusto, 2012) y Steven J. Taylor y Robert Bogdan, *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados* (Barcelona: Paidós, 1987).

⁴² Stuart McDonald & Nicola Headlman, *Research Methods Handbook* (Manchester, U.K.: CLES, 2009).

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ *Ibid.*

Una vez realizada la entrevista y almacenada en un dispositivo de grabación, es necesario transcribir el contenido en algún procesador de texto como Word, PDF o Block de notas y luego importar los datos a un software de análisis cualitativo de pago, como Atlasti (<https://atlasti.com/es>) o Nvivo (<https://nvivo-spain.com/>), o utilizar un software de análisis gratuito o de código abierto, como RStudio (<https://posit.co/products/open-source/rstudio/>) y Python (<https://www.python.org/>). A través de estos programas de análisis, es posible obtener clasificaciones, categorías, conceptos relevantes, experiencias destacadas y consideraciones para la toma de decisiones, así como comprender las percepciones de las personas acerca del tema a investigar.

Puntos clave para la preparación de entrevistas

Preparación previa a la entrevista

A continuación, se detalla la técnica de una entrevista semiestructurada, que es la más utilizada y útil para el desarrollo de los PMC.

Las entrevistas semiestructuradas son una técnica cuyo objetivo es obtener información a través de una conversación con personas previamente seleccionadas, utilizando preguntas y respuestas en las que se permite la indagación. Se utiliza un guion que orienta al entrevistador para desarrollar una serie de preguntas, las cuales no necesariamente se plantean de la misma forma ni orden.

Para llevar a cabo entrevistas semiestructuradas, es importante planificar una muestra representativa. En esta guía, se sugiere seleccionar de tres a cuatro territorios (para comunas de tamaño pequeño a mediano) o de seis a ocho territorios (para comunas de tamaño grande), los cuales luego pueden desglosarse en tres a cuatro entidades o grupos que sean representativos de la actividad cultural de la comuna. Se sugiere realizar la entrevista al menos a tres o cuatro personas por área artística y por grupo representativo de la comuna.

Ten en cuenta los siguientes aspectos al realizar una entrevista:

1. Es necesario presentar un consentimiento informado en el que el entrevistado indique que está participando voluntariamente e informado en el proceso de elaboración de un PMC, que se le han respondido todas sus preguntas y tiene la opción de participar de forma anónima o retirarse él y su información del proceso en cualquier momento.
2. Formula preguntas claras y evita preguntas capciosas, ambiguas o de doble sentido.
3. Utiliza una grabadora de voz para registrar la entrevista, de manera que no pierda información debido al olvido. Antes de hacerlo, se debe expresar y consultar con la persona entrevistada si está de acuerdo con que se grabe la conversación.
4. Realiza un resumen de la entrevista resaltando los puntos más destacados.
5. Crea una ficha de contacto que permita al investigador registrar información sobre el participante, la fecha de la entrevista y los temas que deben ser abordados en entrevistas posteriores.



ANEXO 2

Focus group

El grupo focal es una técnica de recolección de datos que permite obtener información sobre la opinión de un grupo de personas acerca de un tema específico en un momento determinado, bajo la guía de un moderador o moderadora. Normalmente, el grupo está compuesto por 6 a 12 personas que intentan representar diferentes características demográficas. Debido al ambiente relajado del grupo, la información obtenida suele ser más variada y profunda.⁴⁵

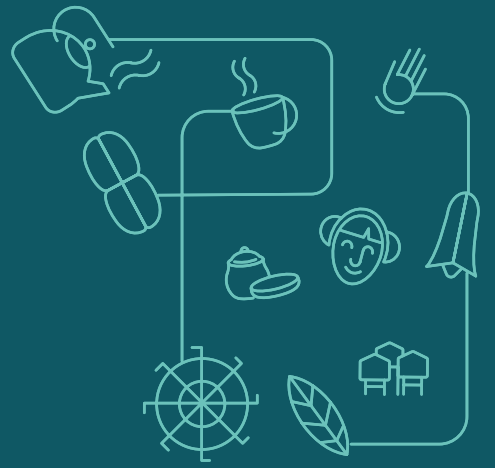
Para llevar a cabo un grupo focal efectivo, es esencial que el planificador defina una muestra de grupos homogéneos de manera intencionada, en lugar de seleccionar participantes al azar. Es importante considerar características demográficas (grupo de mujeres, hombre), características de edad (jóvenes, adultos), ubicaciones geográficas (sectores) o de intereses comunes (músicos, teatro, artes visuales, etc.). Además, es fundamental garantizar que no existan relaciones de jerarquía o situaciones intimidantes entre los participantes. En muchos casos, se recomienda realizar múltiples grupos focales con homogeneidad interna, pero heterogeneidad entre los grupos. Se sugieren realizar al menos 5 sesiones de grupos focales como parte del proceso de investigación.

Puntos clave para la preparación del grupo focal

1. La sesión generalmente tiene una duración de entre 1 hora y 1 hora y media. Es importante informar previamente a los participantes y respetar este tiempo establecido.
2. El número de participantes varía de 6 a 12 personas. Su reclutamiento puede realizarse mediante diversos métodos, como lista de contactos, redes de trabajo y bases de datos. Asegúrate de tener más nombres de contacto de los necesarios, ya que algunas personas decidir no participar en el último momento.
3. Puedes conocer a los participantes directamente o contar con la ayuda de un asistente que los conozca. Esto permitirá atraer a participantes a través de redes de contactos conocidas. Sin embargo, es importante garantizar la diversidad de puntos de vista y experiencias al seleccionar a los participantes.
4. Antes de la sesión, se deben enviar las consideraciones éticas, como el consentimiento informado para la participación.

⁴⁵ Ibid.

5. Se deben buscar espacios públicos apropiados para las reuniones presenciales. Es recomendable que la ubicación de la sesión sea familiar para los participantes y se les informe con anticipación. Si la sesión se lleva a cabo en línea, es necesario asegurarse de contar con una plataforma estable.
6. Elabora una lista concisa de preguntas, ideas o pensamientos sobre el tema de investigación. Las preguntas pueden ser similares a las de una entrevista y pueden ser del tipo de hallazgo de hechos, generadoras de ideas, exploratorias o experienciales.
7. Se debe preparar material de estímulo para fomentar la discusión, como imágenes, videos o intervenciones preparadas por el equipo de investigación. Garantiza la calidad de audio y video de la dinámica, prestando atención a la batería, soporte e iluminación, si es necesario.
8. Hay que mantener al control de la discusión. Evita que algunos dominen la discusión y fomenta la participación de todos los miembros.
9. Asegúrate de que la discusión se mantenga enfocada en los temas clave. Presta atención a los temas emergentes durante la sesión y asegúrate de capturarlos y desarrollarlos.



ANEXO 3

Análisis de literatura científica

La literatura científica es una valiosa fuente de información secundaria.

Para acceder a información válida, se recomienda utilizar revistas científicas especializadas en el área de cultura, administración y gestión pública. Algunas de las bases de datos que ofrecen revistas científicas confiables son WoS (<https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search>), Scopus (<https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic#basic>) y Scielo (<https://scielo.org/es/>). Cada una de estas fuentes deben citarse correctamente, por ejemplo, según las normas APA (<https://normas-apa.org/referencias/>) o Chicago Style (<https://www.chicagomanualofstyle.org/home.html>) y ser incluida al final del texto en la sección denominada "Referencias" o "Bibliografía".

Existen programas o software llamados gestores bibliográficos que facilitan la gestión de citas y la elaboración de la lista bibliográfica. Estos están integrados con la mayoría de las bases de datos de revistas científicas, lo que permite exportar las citas (autor, revista, año, editorial, etc.) directamente al programa sin demoras. Algunas de las opciones más populares incluyen Zotero (<https://www.zotero.org>), Ednote (<https://www.uchile.cl/informacion-y-bibliotecas/video-tutoriales/endnote-web>) con extensión para Clarivate, una plataforma de gestión bibliográfica con conexión a WoS y Mendeley (<https://www.mendeley.com/>), entre otras.



ANEXO 4

Encuesta - cuestionario

La encuesta es una técnica de estudio cuantitativo que implica un proceso que generalmente incluye el muestreo, recopilación de datos y análisis estadístico. En el método cuantitativo, se emplean encuestas como herramientas para recopilar información precisa y representativa, lo cual es fundamental para el desarrollo adecuado de un diagnóstico.

Comúnmente conocida como encuesta social en el campo de la sociología, esta técnica recoge información primaria directamente de los individuos en una población. Evalúa la prevalencia y distribución de actitudes, así como hechos materiales relacionados con los encuestados. Sin embargo, su principal limitación es que no permite establecer relaciones causales. Es decir, aunque puede revelar diferencias en las opiniones de los encuestados, no puede determinar la verdadera causa detrás de esas diferencias.

Las encuestas se caracterizan por presentar preguntas a los participantes a través de un cuestionario, que aborda un tema específico. Se aplica a un subconjunto representativo de la población y a partir de las respuestas obtenidas se procesa la información de manera estandarizada para generar estadísticas que puedan ser generalizadas al conjunto de la población.⁴⁶

Para operacionalizar una variable en una encuesta, es necesario elaborar un cuestionario que contenga preguntas específicas dirigidas a los participantes, de forma que se pueda obtener la información necesaria para contribuir a la variable y explicar el fenómeno.

En el caso particular de nuestro objetivo de investigar la vivencia cultural en la comuna, se requiere diseñar una encuesta que indague acerca de las actividades culturales que se desarrollan en la comuna, así como su frecuencia, momento de realización y características demográficas de los participantes. Esta última instancia se realiza con el fin de filtrar explicaciones sociodemográficas, como género, edad, nivel socioeconómico y educación, entre otras variables.

⁴⁶ Robert Groves et al., *Survey Methodology*, 2ª ed. (Nueva Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2009).

Pasos para la realización de una encuesta:

1. Definir el propósito de la encuesta. En este caso particular, el propósito es recopilar información para elaborar un PMC. El cuestionario se construirá en función de este propósito.
2. Definir la población objetivo del diagnóstico. A diferencia de los estudios cualitativos, que seleccionan una muestra específica, en la encuesta se busca representar a toda la población de la comuna.
3. Construcción del cuestionario y la medición. Esta tarea requiere de discusiones y definiciones en torno a las preguntas, escalas, duración y flujo del instrumento. Es fundamental dedicar tiempo y cuidado a este paso, ya que puede ser el factor principal de error en la medición.
4. Diseño de la muestra y representación de la población. Este depende del tipo de marco muestral disponible en el municipio. Por ejemplo, si el municipio cuenta con un listado sistematizado de personas, se puede obtener una muestra evitando posibles sesgos. Los tipos de muestreos pueden ser aleatorios (simple, estratificado, sistemáticos o por conglomerados) o no aleatorios (cuotas, aplicación intencionada o Network Driven Sampling). En este paso también se debe definir el tamaño de la muestra.
5. Definir el tipo de entrevista y forma de aplicación de la encuesta. Actualmente, las entrevistas pueden realizarse cara a cara (CAPI), vía telefónica (CATI) o mediante plataformas de internet autoadministradas (CAWI). El costo de cada tipo de entrevista varía según la aplicación y los incentivos. En la actualidad, se utilizan plataformas web gratuitas y de bajo costo para aplicar encuestas. Es importante considerar si estas plataformas son adecuadas para el cuestionario diseñado anteriormente. Otras alternativas incluyen el uso de cuadernillos o cuestionarios a papel.
6. Digitalización de la información recopilada. Este paso dependerá de la decisión sobre la forma de aplicación de la encuesta.



ANEXO 5

Matriz de inventario municipal

Para el caso de la elaboración de un PMC, la matriz de inventario es una herramienta que permite recolectar, organizar y clasificar información de todas las áreas del ecosistema cultural de la comuna.⁴⁷

El primer paso para crear una matriz de inventario consiste en definir los factores y áreas relevantes. En cuanto a los factores, se deben considerar todas las variables que pueden influir en la política cultural, como las necesidades e intereses, las instituciones, la infraestructura y el equipamiento, los recursos humanos, técnicos y financieros, recursos de gestión e intervención municipal, la producción y el consumo cultural, entre otros.

En relación con las áreas, se pueden utilizar aquellas definidas en la etapa de la delimitación del diagnóstico. Por ejemplo, las artes visuales, las artes interpretativas, las artes escénicas, las artes mediáticas, la artesanía popular, la producción literaria, los archivos, las bibliotecas, los bienes del patrimonio monumental, los bienes del patrimonio intangible, los museos, el deporte, el esparcimiento, el turismo, la gastronomía, las fiestas costumbristas, la religiosidad, las actividades lúdicas, los centros de formación y producción artística, el internet, la televisión pagada, la televisión abierta, la prensa escrita, la radio, entre otros.

A continuación, se procede a cruzar los factores con las áreas, completando los recuadros con la información relevante. Esto proporcionará una visión amplia y ordenada de todo el ecosistema cultural. Si la cantidad de áreas y factores dificulta el proceso, se pueden crear matrices separadas. Por ejemplo, una matriz para el patrimonio, otra para las actividades lúdicas, otra para las creaciones artísticas, etc.

⁴⁶ Bustamante, *La política cultural como política pública*, 77.

A continuación, se presenta un ejercicio ficticio de la Matriz utilizando algunos factores y áreas:

Tabla N°15. Matriz de inventario

ÁREAS			
Factores	Matriz de inventario municipal: patrimonio	Bibliotecas	Museografía
	Instituciones	Biblioteca pública municipal	Museo de Arte Religioso
	Infraestructura y Equipamiento	No existe acceso ni instalaciones para personas con discapacidad. El equipamiento tecnológico es antiguo (sistemas operativos y computadores).	La infraestructura y equipamiento en general es adecuado. Existe preocupación por el cuidado de las áreas verdes, ya que no está siendo suficientemente atendido. El equipamiento para seguridad es de baja calidad.
	Producción y consumo cultural	Se identifica una baja concurrencia y solicitudes de materiales y libros. No existen iniciativas que convoquen a la ciudadanía.	Se identifica una baja concurrencia a excepción del Día del Patrimonio donde se inscriben los alumnos de las siguientes escuelas:...
	Necesidades e intereses	Las personas funcionarias señalan que sí están interesados en producir actividades para convocar a la ciudadanía, siempre y cuando estas se relacionen con sus áreas de experticia. Las y los usuarios señalan que les interesaría la realización de cafés literarios o grupos de lectura.	Las personas funcionarias señalan que las necesidades más latentes son la seguridad del lugar por las noches. El lugar cuenta con pocas cámaras y de mala calidad. No poseen sistema de alarmas.

Finalmente, es importante complementar y revisar la matriz de inventario al finalizar el diagnóstico, incorporando los resultados de los encuentros ciudadanos. Esta herramienta es flexible y se adapta en la medida que el diagnóstico se va robusteciendo.



ANEXO 6

Otras fuentes de información y medios para la construcción de los PMC

- **Datos públicos:** Es fundamental aprovechar la disponibilidad de estadísticas públicas relacionadas con el tema de estudio. Fuentes como Censo, Casen, ENE Indicadores Económicos o datos abiertos del INJUV o del Ministerio de la Cultura, las Artes y el Patrimonio, proporcionan datos que permiten caracterizar a la población, definir su actividad económica e incluso explorar sobre su actividad cultural. Estos datos son un complemento valioso para la elaboración de los PMC.
- **Redes sociales y prensa.** Las redes sociales desempeñan un papel fundamental en la difusión de eventos y actividades culturales. Plataformas como Instagram y Facebook son utilizadas para anunciar convocatorias y promover la participación en la vida cultural de las comunas. Recopilar y analizar esta información permite tener una visión completa de la actividad cultural en la comunidad. Asimismo, el análisis de la prensa local o regional, que frecuentemente destaca a artistas locales, puede proporcionar una perspectiva adicional relevante para el diagnóstico y cultural.



Bibliografía

- Ansell, Chris y Alison Gash. "Collaborative Governance in Theory and Practice." *Journal of Public Administration and Theory* 18, n°4 (2007): 543 - 571.
- Bonet, Lluís y Emmanuel Négrier. "La participación cultural en la tensión dialéctica entre democratización y democracia cultural". En *El desarrollo de audiencias en España. Reflexiones desde la teoría y la práctica*, editado por Cuenca, Macarena y Jaime Cuenca, 37-53. España: Universidad de Deusto, 2019.
- Bustamante, Uriel. *La política cultura como política pública: diseño de una política cultural municipal participativa*. Colombia: Editorial Universidad de Colombia, 2021.
- Carrasco, Sebastián. "Implementación de mecanismos de participación ciudadana en los gobiernos locales en Chile: El caso del municipio de Santiago". *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales* n°19 (2019): 59-88.
- Cea, Maite de. "El sendero de la institucionalidad cultural chilena: cambios y continuidades". *Revista Estudios Públicos*, n°145 (2017): 103.132.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2009) *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*, XIX Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno, Estoril, Portugal, 30 y 1 de diciembre de 2009. [Carta-Iberoamericana-de-Participacion-06-2009.pdf \(clad.org\)](https://clad.org/publicaciones/Carta-Iberoamericana-de-Participacion-06-2009.pdf).
- Coffey, Amanda y Paul Atkinson. *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquía, 2003.
- Consejo Nacional de las Culturas y de las Artes (CNCA). *Política Nacional de Cultura 2017 – 2022. Cultura y desarrollo humano: derechos y territorio*. Chile: CNCA, 2017.
- Legislación cultural chilena*. Santiago: CNCA, 2014.
- Guía Metodológica para el desarrollo de Planes Municipales de Cultura*. Santiago, Chile: CNCA, 2011.
- Contreras, Patricio y Egon Montecinos. "Democracia y participación ciudadana: Tipología y mecanismos para la implementación". *Revista de Ciencias Sociales* 25, n°2 (2019): 178-191.
- División de Cultura, Ministerio de Educación. Revista "*Ciudadano Cultural*", n°5 (2003).
- Falabella, Gonzalo. "Investigación participativa: nacimiento y relevancia de un nuevo encuentro ciencia-sociedad". En *Experiencias y metodología de la investigación participativa*, compilado por Durston, John y Miranda, Francisca, 19-32. Santiago: CEPAL-CELAC, 2022.
- Gallo Restrepo, Nancy, Meneses Copete, Yeison Arcadio y Carlos Minotta Valencia. "Caracterización poblacional vista desde la perspectiva del desarrollo humano y el enfoque diferencial". *Investigación & Desarrollo* 22, n°2 (2014): 360-401.

- Di Girolamo, Claudio. "Ciudadanía Cultural: Una carta de navegación hacia el futuro. Documento de reflexión". Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales Estocolmo, Suecia, 30 de marzo-02 de abril de 1998.
- Grimson, Alejandro. "Las sendas y las ciénagas de la cultura. La antropología y los estudios de comunicación". *Tram(p)as de la comunicación* 1, n°1 (2002): 55-75.
- Groves, Robert M., Fowler, Floyd J. Jr., Couper, Mick P., Lepkowski, James M., Singer, Eleanor y Roger Tourangeau. *Survey Methodology*. 2ª ed. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 2009.
- Hadley, Steven. *Audience development and cultural policy*. London: Palgrave Macmillan, 2021.
- Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP). *Guía para realizar un diagnóstico para una política pública*. Sevilla: IAAP, Junta de Andalucía, 2021.
- Jones, Charles O. *An introduction to the study of public policy*. EE. UU.: Ed. Duxbury Press, 1970.
- Lahera, Eugenio. *Introducción a las Políticas Públicas*. Santiago, Chile: Fondo de Cultura Económica, 2002.
- Lamont, Michele y Mario Small, "Cultural diversity and poverty eradication," Working Paper *Weatherhead Center for International Affairs*, Harvard University, 2007.
- McDonald, Stuart y Nicola Headlman. *Research Methods Handbook*. Manchester, U.K.: CLES, 2009.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). *La contribución de la cultura al desarrollo Económico en Iberoamérica*. Madrid: OEI, 2021.
- Pajuelo, Manuel. "El lugar de la utopía. Aportes de Aníbal Quijano sobre cultura y poder". *Revista semestral del Departamento de Estudios Ibéricos y Latinoamericanos de la Universidad de Guadalajara* 3, n°5 (2015): 1-18.
- Rosaldo, Renato. *Culture and Truth: The Remaking of Social Analysis*. EE. UU.: Beacon Press, 1989.
- Ruiz Olabuénaga, José Ignacio. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. 5ª ed. Bilbao: Universidad de Deusto, 2012.
- Sabino, Carlos. *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo, 1992.
- Subercaseaux, Bernardo. *El debate internacional sobre políticas culturales y democracia*. Chile: Editorial Céneca (Centro de Indagación y Expresión Cultural y Artística), 1986.
- Taylor, Steven J. y Robert Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. 2ª ed. Barcelona: Paidós, 1987.
- Vieytes, Rut. *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias, 2004.
- Yúdice, George. *El recurso de la cultura*. España: Editorial Gedisa S.A., 2002.

Índice

Presentación	6
Antecedentes	8
Contenidos de la Guía Metodológica	9
Objetivo de la Guía	11
Glosario	12
CAPÍTULO 1: Enfoques teóricos y elementos conceptuales	16
¿Por qué es necesario definir cultura?	17
Trayectoria institucional en torno a las reflexiones del concepto de cultura	18
Paradigmas culturales:	
Democratización cultural y democracia cultural	19
CAPÍTULO 2	
Prácticas a considerar en el desarrollo de un Plan Municipal de Cultura: participación ciudadana y gobernanza	27
¿Qué es la participación ciudadana?	28
Niveles de participación ciudadana	29
¿Qué es la gobernanza?	36
CAPÍTULO 3: Metodología para la elaboración de los Planes Municipales de Cultura	40
1ª Fase: Bases para la elaboración del PMC	42
2ª Fase: Preparación del Diagnóstico Cultural	50
3ª fase: Análisis de la información	63
4ª fase: Devolución participativa del diagnóstico	69
5ª fase: Determinación de objetivos y ejes estratégicos	76
6ª fase: Elaboración del plan presupuestario y calendarización	81
7ª fase: Construcción de modelo de seguimiento	90

CAPÍTULO 4: Estructura de un Plan Municipal de Cultura	98
CAPÍTULO 5: Presentación y aprobación del PMC	109
ANEXO 1: Entrevistas	113
ANEXO 2: Focus group	117
ANEXO 3: Análisis de literatura científica	120
ANEXO 4: Encuesta - cuestionario	122
ANEXO 5: Matriz de inventario municipal	125
ANEXO 6: Otras fuentes de información y medios para la construcción de los PMC	129
Bibliografía	131



PROGRAMA

Red **Cultura**