

Proyecto Final
Máster en Gestión Cultural
Universitat de Barcelona



PMC
PLAN MUNICIPAL DE CULTURA
DEL DISTRITO FEDERAL

Mariana Alencar Dornelles
Tutoría: Albert de Gregorio

ÍNDICE

1. Presentación	p. 4
2. Objetivos	p. 7
3. Justificación	p. 8
4. Metodología	p. 11
5. Investigación teórica y comparada	p. 12
5.1. Investigación teórica	p. 12
- Metodología	p. 14
- Actores	p. 16
- Diagnóstico	p. 16
- Estructura y recursos humanos	p. 17
- Participación	p. 18
- Comunicación	p. 20
- Ámbitos de actuación y conceptos fundamentales	p. 21
- Propuestas de actuación	p. 21
- Aprobación	p. 23
- Implementación	p. 23
- Resultados	p. 24
- Evaluación	p. 24
- Ventajas y riesgos	p. 26
5.2. Experiencias prácticas	p. 27
- Plan Estratégico de Cultura de Barcelona Nuevos Acentos	p. 27
- Plan Vasco de la Cultura	p. 30
6. Análisis del territorio y de la cultura local	p. 36
6.1. Territorio	p. 36
- Población local	p. 37
- Economía y producción	p. 39
- Turismo	p. 39
- Actores locales	p. 39
6.2. Estado de la cultura local	p. 42
- Influencia del territorio y la cultura local en la planificación estratégica	p. 46
7. Organismo ejecutor	p. 48
- Capacidad legislativa	p. 49
- Contratación y convenios	p. 50
- Equipamientos culturales	p. 50
- Proyectos	p. 51

- Articulación internacional	p. 53
- Política cultural actual	p. 53
- Antecedentes de la política cultural	p. 55
- Recursos humanos	p. 55
- Presupuesto	p. 57
- Análisis de las capacidades e insuficiencias	p. 57
8. Metodología sugerida para el Plan Municipal de Cultura del DF	p. 59
8.1. Metodología	p. 59
8.2. Orientaciones de contenido	p. 62
- Ámbitos de actuación y conceptos fundamentales	p. 62
- Propuestas de actuación	p. 63
8.3. Orientaciones de proceso	p. 64
- Alianzas	p. 64
- Participación y comunicación	p. 67
- Grupos de trabajo	p. 67
- Implementación	p. 68
- Evaluación	p. 68
9. Necesidades	p. 70
- Estructura	p. 70
- Presupuesto aproximado	p. 74
10. Conclusión	p. 76
11. Referencias	p. 78

1. PRESENTACIÓN

El presente proyecto expone las bases prácticas y teóricas para la elaboración de un Plan Estratégico Municipal de Cultura (PMC) a ser desarrollado por el Gobierno del Distrito Federal (DF) de Brasil. Este documento explica el proceso de elaboración de una herramienta estratégica que ayuda a definir los objetivos estructurantes de las políticas culturales de este territorio y los procedimientos necesarios para lograrlos.

La necesidad de elaborar un plan estratégico para la cultura del DF surge de un conjunto de demandas de gestión provenientes de lógicas municipales, nacionales e internacionales. En el ámbito municipal, existe la intención de ubicar el DF como una referencia en el territorio, así consolidando su importancia económica y fortaleciendo su influencia nacional y cultural como capital del país y patrimonio cultural de la humanidad. En el ámbito nacional, existen dos proyectos que tienen el objetivo de poner las bases en la elaboración de las políticas culturales de todos los municipios. Por un lado, el Sistema Nacional de Cultura que promueve la creación de mecanismos de articulación institucional entre los órganos culturales de la Administración y por otro, el Plan Nacional de Cultura, que es un conjunto de propuestas y directrices que definen la política cultural del Estado para los próximos diez años. Los dos proyectos tienen como punto de apoyo y ejecución las administraciones locales, que son responsables del cumplimiento de las directrices pactadas nacionalmente.

En el ámbito internacional, se verifica la estructuración de la *Agenda 21 de la Cultura*, una red de municipios comprometidos con el desarrollo de la cultura en ámbito local. Es un proyecto de orientación global que pretende compartir experiencias y crear un sistema de articulación constante entre varias políticas culturales municipales.

La planificación estratégica para la cultura del DF deberá, pues, considerar ese conjunto de orientaciones externas y vincularlas con las demandas culturales de la sociedad y con las necesidades de gestión de la Secretaría de Estado de Cultura del DF, el cual será el órgano responsable por desarrollar y ejecutar el PMC. El proceso de elaboración del Plan deberá contar también con la participación de otros órganos gubernamentales relacionados a la cultura como: instancias con competencias legislativas sobre temas culturales, entidades especializadas en estadísticas y el conjunto de la sociedad, que va desde asociaciones, colectivos culturales y representantes de equipamientos a empresas privadas que tienen una actuación relevante en el desarrollo de la cultura local.

La propuesta de producir un plan estratégico para el DF no es resultado de ninguna norma o encargo oficial. No obstante, se considera la conveniencia del carácter inédito de esta proposición y sobretodo, la perspectiva de generar políticas a mediano y largo plazo que traigan beneficios a la realidad cultural del territorio.

Este proyecto será presentado a la Secretaría de Cultura del DF como un estudio externo, basado en el análisis del contexto local y global y en la comparación con experiencias anteriores de otros municipios. Con la implantación del PMC se pretende inaugurar un nuevo paradigma en la política cultural local, la cual a menudo es contraria a cambios en la gestión.

Para la elaboración de ese proyecto, fueron realizados estudios sobre los referenciales teóricos de la planificación estratégica, análisis de documentos y estadísticas oficiales de los órganos del Gobierno y por último, análisis comparativo de planes estratégicos exitosos aplicados en otras ciudades.

El proyecto está estructurado en tres partes. La primera consiste en la exposición de los referentes teóricos y prácticos de la planificación estratégica de la cultura; la segunda, en el análisis del territorio y del órgano gestor; y la tercera, en la proposición de una metodología para la elaboración de un plan estratégico adaptado a la realidad del DF.

La primera parte muestra las teorías más relevantes sobre la planificación estratégica general y la planificación estratégica de la cultura, especialmente en ámbito español. También analiza algunos referentes prácticos a partir del estudio de ejemplos exitosos de planes estratégicos aplicados en otros territorios – específicamente Barcelona y País Vasco.

En la segunda parte, se realiza el análisis del territorio a partir de la exposición de sus características económicas, sociodemográficas y culturales y del mapeamiento de los actores involucrados en la dinámica cultural local. Se realiza igualmente un estudio detallado sobre el organismo responsable por la ejecución del PMC, la Secretaría de Estado de Cultura del DF, con la exposición de su organigrama, presupuesto, histórico de políticas culturales y políticas actualmente vigentes.

En la tercera y última parte, se sugiere la metodología más adecuada de elaboración al PMC a partir de la aplicación de los referenciales teóricos y prácticos (estudiados en la primera parte) y también, des de la realidad específica del territorio, explicitada en la segunda parte. Se exponen todas las etapas del proceso, indicando el plan de acción,

actores involucrados, cronograma y presupuesto necesario. Son establecidas, además, instrucciones referentes al tenor y la ejecución óptima del proyecto, en relación a la concertación social, diagnóstico y participación. En la conclusión se indican las ventajas y las limitaciones de ese proyecto, apuntando su idoneidad a la planificación cultural del DF.

La planificación estratégica, principalmente en el sector público, es un proceso complejo, colectivo y de desarrollo gradual. Debe incluir todos los actores implicados en el área cultural de un determinado territorio y considerar todas las lógicas que influyen en su evolución. La intención de este proyecto, pues, no es presentar anticipadamente un modelo completo e inalterable para la realidad del DF. Serán sugeridas técnicas y procedimientos para la conformación de la metodología más adaptada al contexto local, a ser analizada posteriormente por los agentes implicados con el objetivo de examinar sus posibilidades reales de implementación.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de ese proyecto es presentar la metodología más adecuada a la elaboración de un plan estratégico municipal de cultura para el DF, cuya finalidad es definir los objetivos generales y ejes estratégicos a mediano y largo plazo para la política cultural local.

A partir del objetivo principal, los objetivos específicos son:

- Indicar los referentes teóricos de la planificación estratégica general y de la planificación estratégica cultural;
- Estudiar otras iniciativas de planificación estratégica, para identificar metodologías y procedimientos exitosos;
- Realizar un resumen de los estudios, estadísticas y documentos oficiales existentes sobre el estado de la cultura en el DF y las políticas culturales aplicadas;
- Elaborar un mapeamiento de los actores involucrados en la realidad cultural del territorio, indicando la implicación de cada uno en el desarrollo de la cultura local;
- Elaborar la metodología más adecuada a la elaboración del PMC, indicando su plan de acción, con el respectivo presupuesto aproximado, organigrama y cronograma de ejecución;
- Señalar las posibles dificultades en la elaboración, implementación y seguimiento del Plan, para incitar posibles cambios;
- Apuntar los obstáculos afrontados para la elaboración de ese proyecto, con la intención de apuntar sus limitaciones.

3. JUSTIFICACIÓN

La planificación estratégica de la cultura es un mecanismo de gestión que ha sido aplicado por un número cada vez más significativo de actores en los últimos años, tanto en ámbito público como privado. Es cierto, no obstante, que el concepto de planificación estratégica tuvo dificultades para penetrar en el ámbito cultural, puesto que se consideraba incompatible con los componentes de caos e imprevisibilidad de la cultura y la creatividad¹.

Actualmente, sin embargo, la planificación estratégica ha ganado centralidad como herramienta para el establecimiento de políticas culturales. Ello es resultado de la ampliación del concepto de cultura, que ha superado el ámbito de los lenguajes artísticas para adquirir progresivamente protagonismo dentro de la actividad económica por su contribución al desarrollo económico y sostenible².

El gobierno brasileño ha adoptado esa perspectiva y ha dado importancia a la planificación de la cultura en todas las esferas de la Administración pública. Desde 2003 el Ministerio de Cultura viene trabajando en la elaboración del Plan Nacional de Cultura y desde 2008 el Gobierno del DF está implementando el proyecto *Rumbo a los 50*, un plan estratégico territorial que, además de prever mejoras para el modelo de gestión adoptado por el gobierno local, propone directrices específicas para el sector cultural.

El Plan Nacional de Cultura es un documento que tiene como finalidad la planificación e implementación de políticas públicas a largo plazo para la protección y promoción de la diversidad cultural brasileña. Para ello pretende fortalecer el papel del Estado Nacional en la planificación de políticas, ampliar el acceso a la cultura, consolidar la participación social en la gestión pública e incrementar la participación de la cultura en el desarrollo socioeconómico sostenible³. Además, el Plan Nacional tiene la función de servir de guía para la construcción de los planes estratégicos estatales y municipales, tanto en relación a la metodología utilizada como en los principios y valores adoptados.

Tal articulación entre la esfera local y la nacional es importante para la concertación de propósitos comunes y la sistematización de procedimientos. Con ese objetivo, se está implementando actualmente el Sistema Nacional de Cultura⁴, que pretende establecer una política coordinada entre agentes públicos, privados y sociales e incentivar la promoción de

¹ MANITO, 2008.

² MANITO, 2008.

³ *Plan Nacional de Cultura*, 2008.

⁴ *Plan Nacional de Cultura*, 2008.

planes estratégicos locales en todo el territorio brasileño, sirviendo de apoyo a los órganos administrativos locales de cultura.

El documento *Rumbo a los 50* es el marco que define los principios de las acciones gubernamentales del Gobierno del DF. Se trata, en definitiva, de un plan estratégico territorial elaborado con el objetivo de integrar el DF a las economías regional y nacional, garantizando su crecimiento continuo y los compromisos de la ciudad con sus ciudadanos y con el desarrollo del país. Destacar que está ubicado en el marco de las conmemoraciones de los 50 años de la ciudad, a ser celebrado en el 2010. La intención del documento es proponer políticas armónicas entre sí que aseguren un futuro promisor a la ciudad, capaz de promover el crecimiento económico equilibrado, reducir la desigualdad social y territorial y garantizar la calidad de vida a todos los ciudadanos⁵.

Del punto de vista cultural, el documento *Rumbo a los 50* determina que el gobierno del DF debe incentivar, apoyar y difundir la cultura en todas sus formas de manifestación. Esta proposición se configura como una importante justificativa para la elaboración del PMC, además de servir como uno de sus pilares.

En ámbito internacional, *La Agenda 21 de la cultura: una propuesta de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural* es un documento que apuesta por establecer las bases de un compromiso para el desarrollo de la cultura en las ciudades⁶. *La Agenda 21* fue aprobada en 2004 por gobiernos locales de todo el mundo comprometidos con los derechos humanos, la diversidad cultural y la sostenibilidad. Sus signatarios se comprometieron a lograr la centralidad de la cultura en sus políticas urbanas, a partir de una serie de recomendaciones sugeridas a los gobiernos locales⁷.

Un gran número de ciudades han aprobado la *Agenda 21* en sus instancias de gobierno, ciudades brasileñas como Porto Alegre, Recife o Rio de Janeiro también lo han hecho. La amplia adopción de esa propuesta es resultado del entendimiento de que las autoridades locales tienen un papel clave en la dinamización de la oferta cultural, incluso en las esferas que quedan fuera de sus competencias administrativas y también en la formulación e implantación de políticas culturales que puedan implicar cambios sustanciales en la sociedad⁸. Esa perspectiva refuerza la importancia de los gobiernos locales y las herramientas de planificación cultural.

⁵ *Rumbo a los 50*, 2004.

⁶ PASCUAL, 2006.

⁷ GUILLEMAT in MANITO, 2008.

⁸ GUILLEMAT in MANITO, 2008.

Junto a esos factores externos, está el carácter inédito de la planificación estratégica en la política cultural del DF. La Secretaría de Cultura no presenta una misión a largo plazo, que subsista a los cambios de gestión. Habitualmente hay discontinuidad entre los programas y proyectos desarrollados, que cambian prácticamente cada cuatro años. La concertación y aprobación conjunta de un plan estratégico para la cultura del DF podría garantizar el desarrollo cultural a largo plazo y dar a la comunidad local la percepción de una actuación gubernamental comprometida con la situación actual de la cultura y su avance futuro.

Además el DF cuenta con el mayor conjunto urbanístico protegido como patrimonio cultural de la humanidad. Brasilia, una de las Regiones Administrativas del DF, fue catalogada por la UNESCO en 1987, siendo la única ciudad contemporánea que ha recibido esta distinción. Son 112,25 km² de área protegida y marcada por una arquitectura moderna y un urbanismo innovador, fruto del trabajo del arquitecto Oscar Niemeyer y el urbanista Lucio Costa. La comprensión de la importancia y la complejidad de la preservación del patrimonio reafirma la necesidad de políticas públicas a largo plazo capaces de ofrecer a la ciudad los instrumentos jurídicos y las instituciones necesarias para garantizar la protección de su patrimonio histórico, artístico y cultural⁹. Todas esas demandas patrimoniales deben contar con una planificación clara y eficiente para evitar perjuicios al patrimonio.

En relación a otros municipios nacionales, el DF vive también una situación de desfase con respecto al desarrollo de políticas culturales locales. Pará, Alagoas, Bahia y Ceará, por ejemplo, ya cuentan con planes estaduais y propuestas a mediano y largo plazo. Como capital del Estado brasileño y sede de los organismos de la Administración, el DF debería tener una propuesta cultural consolidada que sirviera a los demás municipios como un modelo eficiente de planificación, implementación y seguimiento.

⁹ www.sc.df.gov.br

4. METODOLOGÍA

La metodología de elaboración del presente proyecto fue dividida en tres etapas:

- investigación teórica y comparada sobre la planificación estratégica de la cultura;
- análisis del territorio, incluyendo el órgano gestor;
- formulación de la metodología para la planificación estratégica municipal de la cultura en el DF.

La primera etapa consiste en una investigación sobre referencias teóricas en el ámbito de la planificación estratégica y sobre modelos de planes de cultura aplicados en otras ciudades. A pesar de la escasa bibliografía sobre el tema en ámbito español, fue posible encontrar estudios recientes que muestran el proceso de elaboración de varios planes estratégicos de cultura, con la evaluación de los respectivos mecanismos de formulación, implementación y seguimiento. De otro lado, fueron estudiados dos planes específicos – el Plan Estratégico de Barcelona *Nuevos Acentos* y el Plan Vasco de la Cultura – con el objetivo de identificar los factores que determinaron la eficacia de algunos puntos del proceso metodológico y de implementación.

La segunda etapa fue formada por el análisis del territorio y del órgano responsable por la ejecución del proyecto, la Secretaría de Cultura del DF. Fueron analizados documentos y estadísticas sobre las características sociales, económicas, políticas y culturales del territorio y las características internas a la Secretaría, con la descripción de los proyectos desarrollados, equipamientos gestionados, competencias legales, capacidad legislativa, procedimientos de contratación, estructura interna y presupuesto. El desarrollo completo de esta etapa fue perjudicado por la escasez de datos estadísticos y estudios oficiales sobre el estado de la cultura en el territorio y por la falta de informaciones a la disposición del público sobre la gestión de la Secretaría.

La tercera y última etapa consistió en la formulación de un proyecto de planificación estratégica de cultura adaptado a la realidad del DF. A partir del diagnóstico y de la investigación realizada, fueron identificadas las etapas metodológicas más adecuadas a ese contexto, incluyendo el cronograma y recursos financieros necesarios a la ejecución de ese proyecto.

5. INVESTIGACIÓN TEÓRICA Y COMPARADA

La planificación estratégica de la cultura es un tema relativamente reciente en ámbito español, tanto en su aplicación como en su formulación teórica. Sin embargo, existe una extensa bibliografía sobre la planificación estratégica aplicada en otras esferas, como la empresarial y la territorial. La investigación teórica que se sigue está basada, pues, en el estudio sobre la planificación estratégica general y algunos planes estratégicos territoriales y culturales aplicados en España.

5.1. INVESTIGACIÓN TEÓRICA

La planificación estratégica es una herramienta gestora que ha sido aplicada en diversos ámbitos desde la segunda mitad del siglo XX, surgiendo en el entorno empresarial y posteriormente siendo adaptada a la gestión de territorios. Solamente en las últimas décadas ha sido introducida en el ámbito cultural, enfrentando algunas resistencias iniciales debido a la incompatibilidad que se suponía existir entre la dinámica cultural y los procesos de planificación a largo plazo.

Existen varias definiciones para la planificación estratégica. Una de las más destacables data del 1988:

"Esfuerzo disciplinado para producir acciones y decisiones fundamentales encaminadas a guiar qué es una organización, qué hace y por qué lo hace. El proceso requiere amplia información, exploración de alternativas y énfasis en las futuras implicaciones de las acciones presentes. Facilita la comunicación y la participación, consensúa intereses y valores divergentes y posibilita la toma de decisiones y su implantación¹⁰."

John M. Bryson. *Strategic Planing for Public and non profit Organisations*.

El Consejo de Regiones y Ciudades de Europa propuso otra definición en 1994, basado en las lógicas específicas del entorno urbano:

"Proyecto común, indispensable para enmarcar la diversidad de los intereses y campos de acción necesarios para producir las innovaciones y mejorar el posicionamiento de las ciudades¹¹."

¹⁰ SANTACANA, 1998.

¹¹ SANTACANA, 1998.

Desde una perspectiva más práctica, la planificación estratégica puede ser considerada un recurso metodológico que permite a una organización definir los objetivos principales a mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias posibles para lograrlos. Ejerce un papel de orientador de las acciones de una organización, teniendo en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él¹².

Aplicada específicamente al sector de la cultura, la planificación estratégica puede ser entendida como un “proceso de reflexión sobre la cultura abierto y compartido entre diferentes agentes”, “el diseño de estrategias que inciden más allá de los tradicionales sectores culturales: artes escénicas, plásticas y audiovisuales, proyectando el desarrollo del territorio y de su imagen desde los valores de la cultura¹³.”

En una ciudad, la planificación tiene un impacto significativo siempre y cuando es capaz de unir participación ciudadana, articulación institucional y privada y visión de futuro. El plan, en definitiva, debe ser un proyecto concertado entre las entidades y las empresas que tienen capacidad y recursos para incidir sobre la evolución de un determinado territorio. Según Felix Manito, “es importante que todos los actores vean el plan como suyo y que estén plenamente convencidos de que es útil para la ciudad, sus entidades y asociados. Ello ayuda a superar visiones fragmentarias y a consolidar la identidad de la ciudad, basada en un proyecto común¹⁴.”

En este sentido, Xavier Marcet defiende que la transversalidad debe ser un valor importante en la planificación estratégica, al unir todos los actores el rededor de un objetivo común. Para él, los planes deben ser marcos constantemente abiertos a aportaciones de individuos de diversos ámbitos sociales, territoriales y con intereses distintos, incluyendo aquellos que tienen buena inserción social y que conocen bien la dinámica local. Al crear sinergias y promover visiones globales sobre un determinado territorio, el plan genera una ventaja competitiva en el posicionamiento de una ciudad respecto a otras con las cuales comparte recursos, inversiones o prestigio¹⁵.

Según Josep Maria Pascual i Esteve, hay otra ventaja: si un plan apuesta por un amplio proceso de participación seguramente generará impactos positivos en la percepción de la ciudadanía en relación a las acciones gubernamentales, pues “la estrategia urbana es

¹² *Seminario profesional: conceptos de planificación estratégica.*

¹³ MANITO, 2008.

¹⁴ MANITO, 1998.

¹⁵ MARCET, 1998.

básica para fortalecer el rol de las administraciones locales y así aproximar las decisiones a los ciudadanos y profundizar la democracia local^{16.}"

Además, para Xavier Marcet, la participación no debe acabar en el momento de la publicación del plan, sino que debe haber un fórum permanente de ideas y propuestas sobre la ciudad y la implementación del proyecto. De esta manera, podría ser inaugurado un nuevo paradigma de implicación y participación, que no dejaría sin embargo de traer riesgos: "Un plan estratégico con una dinámica realmente abierta y participativa puede tener riesgos políticos para quien lo promueve, pero también puede traer grandes beneficios. Un plan sin riesgos políticos no tiene credibilidad, o sea, no crea un nuevo marco^{17.}"

. METODOLOGÍA

A partir de la definición de plan estratégico y la identificación de algunos de sus puntos más relevantes, serán analizados los procedimientos metodológicos generalmente aplicados a la planificación ejecutada desde una institución municipal.

De acuerdo con David Roselló Cerezuela, que ha participado en la elaboración de más de diez planes culturales en la provincia de Barcelona, es posible trazar una visión general del proceso de planificación de la cultura en el ámbito gubernamental y establecer líneas metodológicas generales, aunque sea necesario adaptarlas a cada caso en concreto^{18.}:

1. Inicialmente es necesario que el órgano gubernamental tome la decisión de impulsar el plan, preferentemente apoyado por el pleno municipal, para garantizar apoyo político durante todo el proceso.
2. Realización de un amplio estudio sobre el territorio y de un análisis extenso sobre datos referentes a características demográficas y socioeconómicas de la población, a la inversión municipal en cultura, a la formación, creación y consumo cultural, a las actividades desarrolladas en los equipamientos, etc. Siempre que posible, realizando comparaciones con otros territorios para establecer parámetros de análisis.
3. Efectuar trabajo de campo, basado en visitas al conjunto cultural de la ciudad, con el objetivo de captar la realidad de los equipamientos culturales.
4. Desarrollar un proceso de concertación interna para elaborar el primer diagnóstico sobre el estado de la cultura en el territorio. En esa etapa, son realizadas reuniones

¹⁶ ESTEVE, 1999.

¹⁷ SANTACANA, 1998.

¹⁸ CEREZUELA in MANITO, 2008.

de trabajo – basadas en orientaciones previas indicadas en un guión – con la participación de directores, técnicos y coordinador metodológico del plan.

5. Realizar una sesión pública con el objetivo de presentar el plan a la comunidad y entregar a los participantes en la elaboración un resumen con los principales datos referentes al estado de la cultura en el territorio. Des de ese momento, es fundamental establecer un plan de comunicación integral en todas las fases del plan.
6. Realizar entrevistas en profundidad con directores y funcionarios del órgano local de cultura, para obtener informaciones sobre actividades desarrolladas y equipamientos gestionados.
7. Realizar entrevistas en profundidad con los demás actores involucrados en el desarrollo de la cultura de la ciudad, con el objetivo de conocer las demandas sociales.
8. Convocar grupos de trabajo sobre temáticas específicas – entre sectoriales y transversales – para atraer los actores culturales y la comunidad en general. Con ello, se pretende conocer la realidad de los sectores e incluir la sociedad en el proceso de elaboración, para garantizar la legitimidad del proceso y su futura continuidad.
9. Elaborar el segundo diagnóstico y discutirlo entre el equipo directivo del plan, para llegar a un diagnóstico consensuado.
10. Elaborar un diagnóstico definitivo sobre la cultura local y presentarlo públicamente, con la intención de recoger la opinión de la ciudadanía.
11. Elaborar un documento con las propuestas para la cultura local, resultado de todos los debates, entrevistas y diagnósticos.
12. Abrir la consulta pública para la discusión y validación social de las propuestas.
13. Incorporar las aportaciones sociales apropiadas al plan.
14. Elaborar la redacción definitiva del plan.
15. Aprobación del plan en el pleno municipal.
16. Presentación pública del plano.

Se trata de una metodología básica que puede servir como punto de partida a los procedimientos adoptados en un plan municipal de cultura. Sin embargo es necesario reconocer que no contempla puntos importantes, como la contratación de servicios de consultoría y personal externo para coordinar el plan o la creación de organismos dedicados a determinados aspectos de la planificación, como los Consejos y Observatorios de la Cultura.

En los apartados siguientes, serán analizados los aspectos más importantes de cada fase indicada en la metodología.

. ACTORES

Un paso importante en la planificación es el mapeamiento de los individuos, grupos, entidades y empresas que inciden en el desarrollo de la cultura de un territorio. Cada uno de esos actores desempeña un papel que le permite influir y modificar la realidad cultural que los rodea. El plan debe, por tanto, establecer alianzas para incluirlos en todas las etapas del proceso y ser capaz de prever lo que pueden hacer en un futuro próximo, ya que controlan recursos y cambian y actualizan constantemente sus lógicas de actuación.

. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es un estudio de la institución y del contexto, que sirve de base para la toma de decisiones en la planificación estratégica. Indica cuál es el papel de la organización como actor social y quiénes son los otros actores que actúan en el contexto más inmediato, con la intención de visualizar las tendencias y futuros probables para el entorno.

El diagnóstico se ha de basar en el análisis externo e interno: externo, en cuanto a la identificación de las amenazas y oportunidades que influyen en el territorio y en la cultura local; e interno, por lo que se refiere a las fortalezas y debilidades endógenas que inciden en el desarrollo de la misión institucional.

El fragmento siguiente indica el papel del diagnóstico en la planificación estratégica de una ciudad:

“El desarrollo de la lógica interna del Plan en una secuencia en la cual, a partir del análisis del entorno y de las fuerzas y debilidades de la ciudad, puedan definirse los posibles escenarios y, por tanto, seleccionar su objetivo central. De la propia lógica del diagnóstico se deducirán las líneas estratégicas que serán la base de trabajo para las comisiones, que concretan las estrategias con objetivos y acciones. El diagnóstico significa el primer elemento para organizar la participación de todos los sectores en el Plan y en su compromiso con él. Por tanto, las técnicas a utilizar tendrán esta doble función: desarrollo de las etapas y marketing para impulsar la participación.”¹⁹

¹⁹ ESTEVE, 1999.

Según Josep Maria Pascual i Esteve, el diagnóstico es igualmente una herramienta importante para la ampliación del rigor en la identificación de las decisiones a tomar, dando mayores garantías de viabilidad puesto que “la identificación de la estrategia no es apresurada ni simplemente intuitiva, sino que responde a un diagnóstico-pronóstico de la situación urbana de la que pretende ser una guía para el cambio y la lleva, efectivamente, en la dirección adecuada²⁰”.

El resultado de ese proceso ayuda a reducir la incertidumbre en la gestión y a definir las líneas estratégicas de la planificación. Es importante marcar, sin embargo, que el tipo de objetivo perseguido por cada institución hará que el análisis de situación se ocupe de ciertos aspectos o problemas en particular y no de otros²¹.

. ESTRUCTURA Y RECURSOS HUMANOS

La identificación de la estructura adecuada y los recursos humanos necesarios a la planificación estratégica es el primer paso para la conformación de un equipo comprometido con los objetivos del proyecto. Para ello, es importante que haya coherencia entre las estrategias de la organización y los recursos humanos, con el conocimiento de las fortalezas y debilidades del equipo y la identificación de los factores externos e internos que influyen en el desarrollo de las acciones, como el contexto político, jerarquía, cultura organizacional, tecnología y estructura.

Los recursos humanos se organizan de forma distinta en cada plan estratégico. Sin embargo, a partir de la observación de varios ejemplos, se nota es establecimiento común de una estructura cuádrupla, formada por un consejo directivo, una comisión técnica, un consejo consultivo y los grupos de trabajo sobre sectores culturales. El comité o consejo directivo es formado por los líderes e impulsores del proyecto y tiene la función de acompañar el desarrollo del proceso y ser referencia para el Plan. La oficina o asesoría técnica es responsable por coordinación, metodología, búsqueda y análisis de informaciones, definición de prioridades y redacción de las varias versiones del documento. El tercer componente es basado en la participación ciudadana y tiene carácter consultivo, participando en el debate, evaluación y seguimiento del plan. El cuarto y último elemento son los grupos o mesas de trabajo, formados por instituciones, asociaciones y agentes que inciden en la cultura local, y cuya intención es promover la participación social, elaborar diagnósticos e identificar líneas prioritarias.

²⁰ ESTEVE, 1999.

²¹ *Seminario profesional: conceptos de planificación estratégica.*

A veces, además, son incluidos otros elementos en la estructura organizacional, de acuerdo con la necesidad del contexto. Un ejemplo es la aportación internacional, como comenta Lluís Bonet en el proceso de elaboración del Libro Blanco de las Industrias Culturales, “invitamos a dos expertos extranjeros para que nos ayudaran con una mirada no contaminada desde fuera. Esta visión externa ayudó tanto a matizar nuestro análisis y perspectiva interna, como a conocer estrategias que habían funcionado bien en otras partes²²”.

A veces también son contratadas empresas o consultorías externas, con el objetivo de agregar precisión técnica a algunos procedimientos de la planificación. Otras veces son fundados observatorios de la cultura, con la intención de realizar el chequeo permanente del estado de evolución de la cultura y del plan, mediante sistemas de encuestas, estadísticas e informes.

El número y la calificación de las personas que componen el equipo de trabajo dependen del tamaño y tipo de organización que desarrolla el plan y los sectores culturales abordados. Generalmente se opta por una estructura permanente reducida formada por técnicos en economía, planificación y políticas culturales, con la contratación puntual de otros trabajadores. Es un procedimiento que permite mantener la estructura permanente durante el tiempo necesario a la elaboración y finalización del proceso.

. PARTICIPACIÓN

En la mayoría de los procesos de planificación de la cultura, la participación tiene un papel muy importante en la medida que favorece la elaboración de diagnósticos y acerca el proceso de la sociedad, generando una sensación positiva de contribución al desarrollo de la cultura local.

Varios autores han comentado la importancia de la participación en el proceso de elaboración de planes estratégicos. Según Félix Manito:

“Un plan estratégico es, por encima de todo, un plan para los ciudadanos, dado que estos son los receptores, por lo tanto es de ellos de quienes tiene que venir el apoyo principal para lograrlo. En todas las ciudades habitan muchas personas que gozan de reconocimiento en el sector profesional o asociativo y que no participan en la reflexión sobre el futuro de la ciudad en la que viven. Es especialmente importante que quienes

²² BONET in MANITO, 2008.

deciden, quienes tienen más capacidad para transformar la ciudad hagan suyo el plan. Estos decisores son económicos, políticos, sociales, culturales y mediáticos²³.

Elisabet Guillemat, por su vez, refuerza el carácter democrático y legitimador de la participación:

“La necesidad de reducir distancias entre gobernantes y ciudadanía plantea el refuerzo de los mecanismos de democracia directa. Esto conlleva una mejora de los niveles de legitimidad y de adhesión ciudadana al sistema democrático, al sentirse parte activa e integrante del mismo; también introduce la democracia elementos de racionalidad, control y efectividad²⁴.”

El texto del Plan Vasco de la Cultura marca los beneficios del proceso participativo:

“La ventaja más importante fue la aportación de los conocimientos de los distintos agentes que generan la cultura o intervienen en ella. Ello se ha traducido en implicación e interés, en una oportunidad de ser oídos y atendidos en temas estratégicos y no sólo puntuales, en una información muy valiosa que la Administración no hubiera conocido de otro modo y en un contraste de percepciones, pudiendo decirse que el resultado es representativo²⁵.”

Sin embargo, hay autores que creen que la participación tiene una relevancia limitada en el proceso de planificación y sólo debe ser utilizada con empeño en un único caso, como explica Josep Maria Pascual i Esteve:

“Difícilmente a través de un amplio proceso de participación se elabora una estrategia innovadora y consistente. Ayuda, en efecto, a elaborar la estrategia al proporcionar puntos de vista por todos los sectores sociales, pero sobretudo ayuda a legitimarla y a crear una cultura de futuro para la ciudad. Pero el proceso de elaboración de la estrategia debe implicar a los más importantes actores y éstos no siempre se involucran como uno más en los procesos de participación. La participación ciudadana sólo justifica ser un objetivo prioritario en un proceso de planificación estratégica cuando el gobierno local es el único que tiene capacidad de incidir en la transformación social y dispone de una estrategia que quiere dar a conocer y legitimar. Debe aclararse desde el principio que las decisiones estratégicas surgen de los órganos de dirección de las principales entidades e instituciones

²³ MANITO, 1998.

²⁴ GUILLEMAT in MANITO, 2008.

²⁵ *Plan Vasco de la Cultura*, 2004.

de la ciudad. Todas las recomendaciones del proceso de participación pueden ser consideradas, pero no pueden asumirse directamente por parte de los órganos de dirección de un plan²⁶.

De acuerdo con este autor, la amplitud del proceso de participación es un criterio importante a tener en cuenta, pero siempre condicionado a conseguir la participación efectiva de los que tienen capacidad de gestionar el cambio urbano; como por ejemplo aquellos que disponen de mayores recursos económicos, capacidad de generar opinión o movilizar fuerzas sociales y los nuevos conocimientos sobre las áreas temáticas del plan.

Las metodologías de participación social más utilizadas son los grupos de trabajo – sobre temáticas sectoriales y transversales – y los fórums de discusión virtuales. Los grupos suelen reunirse de manera periódica y trabajar sobre temáticas que varían mucho en función de la realidad de cada territorio. El proceso de consulta del Plan Nacional de Cultura de Brasil, por ejemplo, dividió las Cámaras Sectoriales según temas transversales (trabajo y tributación, formación e investigación, economía de la cultura, derechos autorales, memoria y preservación) y, en temas sectoriales, según la organización administrativa de la Fundación Nacional de Artes: artes visuales, circo, música, danza y teatro. El Plan Estratégico de Barcelona, por su vez, organizó 18 mesas de trabajo: 11 sectoriales (música, lectura, audiovisual y cine, teatro, danza, circo, artes plásticas y visuales, ciencia, cultura tradicional y popular, memoria y patrimonio, diseño y arquitectura) y 7 transversales (cultura y economía; cultura, territorio y proximidad; lenguas y ciudad; públicos y acceso a la cultura; proyección y cooperación internacional; diversidad cultural y ciudadanía; jóvenes y cultura). Lo ideal es analizar las necesidades de cada realidad en concreto para definir la temática de forma más acertada.

Los fórums virtuales, por su vez, son plataformas bastante utilizadas debido a su gran capacidad de repercusión y alcance y su bajo coste en comparación a procesos de participación presenciales. Generalmente se construye una página *web* dedicada exclusivamente a esta finalidad, que permanece a la consulta público por un período que varía de 2 a 3 meses.

. COMUNICACIÓN

La buena comunicación de un plan estratégico es esencial para su relación con la sociedad y otros organismos institucionales. Según Josep Maria Pascual i Esteve:

²⁶ ESTEVE, 1999.

“Un plan estratégico debe tener necesariamente un apartado referido a la comunicación con el fin de generar ilusión ciudadana en el proyecto y, sobre todo, para constituirse teniendo en cuenta las actividades públicas y privadas. Por eso es necesario que el ciudadano, las empresas y las entidades del municipio estén como mínimo informados del conjunto y de cada una de sus etapas y actividades²⁷”.

De una forma general, las estrategias de comunicación sirven para motivar e informar a la sociedad sobre el proceso y los resultados, para que ella se vea implicada e el desarrollo del proceso y en el contenido de las propuestas²⁸.

La comunicación ocurre fundamentalmente en tres etapas del proceso: antes de su inicio, para darle a conocer la sociedad en general y a los actores interesados; en la fase de participación, con la intención de ampliar el número de agentes involucrados; y en la fase final, de divulgación del texto final del plan.

. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES

La definición de los ámbitos de actuación del plan y los conceptos fundamentales de sus propuestas es una tarea bastante relevante, pues es el momento en que se decide dónde incidir y a partir de qué perspectiva. Es una etapa que tiene todavía más importancia en la temática cultural, un ámbito que no ha llegado a desenvolver un consenso teórico fácilmente aplicable a todas las realidades.

Los ámbitos de actuación pueden coincidir con la división administrativa del órgano ejecutor del plan, pero generalmente los conductores de la planificación se basan en el diagnóstico de la cultura local para identificar los sectores culturales desarrollados e incipientes y las tendencias del entorno. Además, realizan un mapeamiento de los actores de más relevantes en el desarrollo de la cultura local, con el objetivo de contemplarlos siempre y cuando sus intereses coincidan con los objetivos estratégicos del plan.

. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

De una forma general, las propuestas de actuación definidas en un plan estratégico pueden ser divididas en: misión, líneas estratégicas, objetivos estratégicos, objetivos operativos y acciones.

²⁷ ESTEVE, 1999.

²⁸ CEREUZUELA in MANITO, 2008.

La misión de un plan estratégico refleja cuál es su objetivo principal a largo plazo, definido a partir del diagnóstico y del proceso participativo. Generalmente es resumida en una propuesta clara, corta y sencilla que responde básicamente a cuatro preguntas: qué se hace, para qué, cómo y por qué. La misión delimita el ámbito de actuación del plan y ayuda a definir cuáles son los grandes objetivos estratégicos planteados de cara al futuro. Opera como una guía que el equipo de trabajo y los participantes deben conocer y compartir, para tener criterios claros en la toma de decisiones. Tiene importancia especial en la movilización de energías y en la representación del proyecto a sus miembros y a la comunidad.

Las líneas estratégicas, por su vez, son los pocos ejes – entre 5 y 10 – que definen a orientación del plan. Agrupan un o varios objetivos que tienen un ámbito común, indicando las directrices futuras a partir de las nuevas exigencias del entorno. Deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y eliminar las debilidades, contribuyendo así al logro de la misión del Plan.

Para cada línea estratégica, deben ser establecidos cerca de tres objetivos estratégicos, factibles y claves en la conducción de la cultura local a la situación futura que se ha identificado como posible y deseable. Deben tratar de ámbitos distintos y estar explicitados en declaraciones amplias y sin fecha.

Los objetivos operativos son un conjunto de 4 o 5 actuaciones generales distinguibles entre sí y orientadas a lograr cada uno de los objetivos estratégicos. Las acciones, por su vez, son los dos a tres pasos individuales o de grupo, necesarios para consecución de los objetivos operativos. Deben ser realistas y distribuir tareas y responsabilidades, con la indicación del respectivo calendario y recursos. Pueden, además, estar encadenadas y depender de los resultados de la acción anterior.

De una forma general, se puede decir que los planes de cultura realizados por agentes gubernamentales tienen algunos objetivos generales comunes: todos pretenden incentivar la producción y difusión cultural, ampliar el acceso a la cultura, fomentar las fortalezas culturales del territorio, incentivar el desarrollo de sectores incipientes y promover la formación de nuevos públicos. Los ámbitos e intensidades de cada plan varían según las especificidades y complejidades de cada territorio.

. APROBACIÓN

Uno de los factores más decisivos en la ejecución del plan es el consenso político en torno a su aprobación. Como los organismos de la administración local generalmente no tienen una capacidad legislativa extensa, es importante establecer acuerdo con el órgano legislativo local, en el caso de que sea necesaria la aprobación del plan en forma de ley.

. IMPLEMENTACIÓN

La fase de implementación es la que asegura la efectividad y aplicación de las propuestas presentadas en el texto del plan. Sin embargo, muchos planes estratégicos ya aprobados no la ejecutaron de forma eficiente, dando más relieve a la etapa de planificación:

“Gran parte de la energía se centra en el proceso de elaboración del plan, que a veces se ha aprendido tanto del proceso que se considera que la aprobación del plan es la culminación o que la aplicación del plan en política cultural es más difícil de lo que imaginaba la institución. Es necesario tener muy claro que con el cierre y la aprobación del plan sólo termina su realización pero comienza lo que de verdad importa: su aplicación durante unos cuantos años²⁹.”

Xavier Marcet acrecienta que “un plan estratégico comienza su fase crítica después de ser escrito y publicado. Es la hora de pasar a la acción y de convertir los compromisos escritos en realidades tangibles³⁰.”

Inicialmente hay que tener en cuenta que el proceso de implementación es gradual:

“A medida que pasa el tiempo aparecen nuevos factores que aportan nuevas necesidades, intervenciones y respuestas, además de las ya establecidas. Una constatación es que hay que tener una perspectiva a largo plazo para la aplicación de un plan estratégico y no pretender que se lleve a cabo todo lo expuesto en un primer año. Sólo con el tiempo se puede ir valorando los resultados de un plan³¹.”

Para que el plan sea capaz de adaptarse a esos cambios, se recomienda la elaboración de un plan de trabajo general y de planes de trabajo operativos, que definan los pasos

²⁹ CEREZUELA in MANITO, 2008.

³⁰ MARCET, 1998.

³¹ CEREZUELA in MANITO, 2008.

concretos de cada miembro, con los respectivos responsables, métodos, plazos, recursos y resultados esperados. El Plan Vasco de la Cultura utiliza esta estrategia, “valorando cada año el nivel de ejecución de las acciones, calendarizando nuevamente las acciones no finalizadas y su modo de tratamiento logístico y actualizando formulaciones que la experiencia indica mejorar, para que al final del cuatrienio la gran mayoría de las acciones o estén ejecutadas o en un grado importante de desarrollo³².”

No obstante, para la elaboración de planes de trabajo generales y operativos es necesario considerar el nivel de participación de los demás actores en relación a los objetivos del plan. En el caso del establecimiento de pocas alianzas, el cronograma será de fácil producción y ejecución pues dependería casi que exclusivamente de los procedimientos internos de la Secretaría de Cultura. Sin embargo, en el caso de la concertación amplia con otros órganos e instituciones gubernamentales, el cronograma será más complejo y tendrá que considerar las dinámicas internas de cada uno de los actores involucrados.

. RESULTADOS

De acuerdo con Josep Maria Pascual i Esteve, la elaboración de un plan estratégico puede comportar los siguientes resultados:

1. Identificación de una estrategia consistente con capacidad de dar un mayor impulso al desarrollo de la cultura local.
2. Desarrollo de la cooperación pública y privada entre los principales actores y su compromiso para desarrollar la estrategia en la medida de sus responsabilidades y competencias.
3. Establecimiento de un importante proceso de participación ciudadana capaz de facilitar la colaboración de los actores y difundir la herramienta de planificación, el estado de la cultura local, sus retos y oportunidades.
4. Estrategia global para la cultura local, que vaya más allá de los proyectos sectoriales³³.”

. EVALUACIÓN

La finalidad primera de la evaluación es obtener más calidad en el proceso y consecución de los objetivos planteados; es disponer de datos e informes que acerquen de manera más objetiva a la realidad sociocultural de su territorio, con la intención conocer la eficacia de políticas y la eficiencia en la administración de recursos. Por ello es fundamental instaurar el

³² ZALLO in MANITO, 2008.

³³ ESTEVE, 1999.

hábito de sistematizar, evaluar, reunir, ordenar y analizar la información en todas las etapas de plan.

José Luis Ben apunta la necesidad de los procesos de evaluación:

“Existe un consenso amplio en el sentido de considerar la evaluación como una pieza esencial de los procesos de planificación estratégica (...) Un procedimiento que se basa en la fijación de objetivos, en el tiempo necesario para alcanzarlo y en los recursos precisos, ha de disponer de mecanismos de control que permitan conocer la eficacia y eficiencia del mismo. La evaluación está presente en todas las fases de la planificación en alguna medida y en diversas formas³⁴.”

La Guía para la Evaluación de las Políticas Culturales indica que:

“Es importante y necesario que los gobiernos locales hagamos explícitas nuestras políticas culturales y nos dotemos de sistemas de información robustos que nos permitan conocer el uso que nuestros ciudadanos hacen de la oferta cultural, sus necesidades, las dinámicas que germinan en nuestros territorios, etc. Porque sólo conociéndolos sabremos discernir cuándo, cómo y con qué fin requieren nuestra actuación³⁵.”

Las evaluaciones son llevadas a cabo a partir de la definición anterior de los indicadores necesarios al objetivo de la valoración. Los indicadores son datos y estadísticas procesadas que ayudan en la comprensión de una determinada información y deben:

- . ser contruidos en el mismo momento en que se establecen los objetivos y se hace la planificación;
- . ser rigurosos y evitar juicios de valor;
- . ajustarse a los cambios a largo plazo y a los medios disponibles; y
- . permitir hacer mediciones cuantitativas y cualitativas y compararlas temporalmente³⁶.

En el fragmento siguiente, Cristina Pou Satorre enseña las ventajas del uso de los indicadores:

“Como herramienta, la ventaja que ofrecen es que aparentemente evitan dos tipos de peligros comunes en investigación, que son: a imprecisión y la ambigüedad. (...) Pueden, de

³⁴ BEN in MANITO, 2008.

³⁵ *Guía para la Evaluación de las Políticas Culturales Locales*, 2009.

³⁶ *Teoría de disseny estratègic de projectes*, 2008.

*manera directa, alimentar la gestión cultural con informaciones, permitiendo también objetivar la reformulación o la corrección de hipótesis (...) Los indicadores pueden apuntar con claridad los avances o retrocesos de determinadas políticas o de programas, comparando sus resultados con los objetivos específicos previamente definidos*³⁷.”

Los indicadores pueden ser clasificados básicamente de dos maneras: de acuerdo con el tipo de enfoque o con la etapa del proceso a que pretende evaluar. La Guía para la Evaluación de las Políticas Culturales Locales³⁸ señala que el enfoque puede ser de aproximación cualitativa, a partir de una “autoevaluación” respondida por los responsables de las acciones culturales, y cuantitativa, con la proposición de indicadores para las cuestiones básicas surgidas a partir del estudio de estadísticas, sistemas administrativos, etc. Por otra banda, de acuerdo con las etapas del procedimiento, los indicadores pueden referirse al:

- . Proceso: miden la eficiencia de los procedimientos utilizados en el desarrollo y aplicación del plan;
- . Resultado: miden la eficacia en la consecución de los objetivos planteados; e
- . Impacto: mide el logro de las líneas estratégicas y sus efectos en la sociedad.

De acuerdo con el horizonte previsto para la implementación y ejecución del Plan – la recomendación general es de 10 años, como en el Plan *Nuevos Acentos* de Barcelona y el Plan Vasco de la Cultura – es recomendable la realización de evaluaciones periódicas sobre los planes de trabajo operativos anuales, con el objetivo de valorar los resultados a corto plazo y realizar los cambios necesarios para la consecución de la misión del Plan, y de una evaluación global del proceso, analizando la consecución de los objetivos y los impactos en el ámbito cultural y en la comunidad.

Existen también procesos que incluyen la meta-evaluación, un procedimiento que valora la propia evaluación con el objetivo de verificar la pertinencia del proceso en relación a lo que se pretende saber, utilizando indicadores de contexto, necesidad y planificación³⁹.

. VENTAJAS Y RIESGOS

El proceso de planificación estratégica, además de proponer directrices a medio y largo plazo para la cultura de un territorio, tiene otras ventajas. Según Josep Maria Pascual i Esteve, genera:

³⁷ *Observatório Itau Cultural n° 4*, 2008.

³⁸ *Guía para la Evaluación de las Políticas Culturales Locales*, 2009.

³⁹ *Teoría de disseny estratègic de projectes*, 2008.

- . Mayor rigor en la identificación de las decisiones a tomar;
- . Control de la gestión estratégica;
- . Creación de sinergias importantes alrededor de un proyecto común;
- . Refuerzo del liderazgo del gobierno local en la ciudad;
- . Identificación y control más claro del uso de los recursos y fondos públicos;
- . Más facilidad para conseguir recursos, tanto públicos como privados; y
- . Legitimación social a partir de la participación ciudadana.

Xavier Marcet apunta también algunos beneficios, como ayudar a triar los grandes retos de la ciudad; priorizar y dibujar las acciones prácticas; superar visiones fragmentadas en favor de la construcción de un proyecto común y, fundamentalmente, "servir para implicar las personas en unos objetivos claros, comunicables y concretos en relación a la ciudad"⁴⁰. Lluís Bonet, por su vez, defiende que el beneficio de un proceso como este es bastante más amplio que la buena ejecución de un proyecto; para él es "un tema de cultura política"⁴¹.

Sin embargo, la planificación también ofrece riesgos. El primer y más importante es la no ejecución del plan, que puede ocurrir debido a la falta de comprometimiento en la etapa de implantación y una concertación social insuficiente durante el proceso de elaboración. Otro riesgo considerable es la politización del plan, que puede convertirse en propaganda del gobierno y no tener continuidad con los cambios de gestión. Igualmente hay el riesgo de establecer objetivos muy genéricos, presentar costes superiores al presupuesto disponible y generar una percepción de las realizaciones inferior a las expectativas creadas por él.

5.2. EXPERIENCIAS PRÁCTICAS

La planificación estratégica ha sido utilizada como herramienta de gestión cultural en varias ciudades del mundo. A seguir serán analizadas dos experiencias – el Plan Estratégico de Barcelona *Nuevos Acentos* y el Plan Vasco de la Cultura – con el objetivo de estudiar sus metodologías e identificar los puntos aplicables a la elaboración del PMC.

. **Plan estratégico de cultura de Barcelona *Nuevos Acentos***

El Plan *Nuevos Acentos* es en realidad la actualización de un plan anterior, lanzado en 1999 por el Instituto de Cultura de Barcelona (ICUB). En su memoria de fundación, de 1996, el

⁴⁰ MARCET, 1998.

⁴¹ BONET in MANITO, 2008.

ICUB preveía la redacción de un plan estratégico para el sector cultural a ser elaborado en los años siguientes. El Plan de 1999 es por lo tanto una respuesta a una demanda institucional que tenía el objetivo de situar la cultura de Barcelona como uno de los principales activos de desarrollo y proyección de la ciudad. En ese sentido el Plan preveía la catalización de sinergias entre el sector público y el privado, la orientación de la gestión de los equipamientos y los servicios culturales municipales, además de anunciar estrategias para promover la emergencia y consolidación de plataformas y proyectos culturales de la iniciativa privada.

La metodología empleada para producir el Plan de 99 combinó análisis y estudios específicos con la constitución de grupos de trabajo, en los cuales han participado más de 300 personas del mundo cultural, educativo, social y económico de Barcelona. Las distintas miradas permitieron un proceso de desglose extenso y cualificado de la información con el objetivo de producir la síntesis que originó el texto del Plan. El proceso duró un año y medio, con el horizonte en 2010. Hasta 2006, año del lanzamiento del Plan de actualización *Nuevos Acentos*, la implementación del Plan de 99 fue acompañada y discutida por medio de informes, memorias de balance, debates públicos y el boletín virtual Comunidad Cultura.

Los años que se siguieron al Plan de 99 fueron marcados por la ocurrencia de cambios significativos en la realidad de Barcelona. Ocurrieron transformaciones estructurales, con nuevos elementos definiendo la identidad cultural de la ciudad, al lado de la ampliación del concepto de cultura, incluyendo su papel en los procesos de desarrollo. Ese nuevo entorno generó la necesidad de revisar el Plan, en 2006, manteniendo las propuestas básicas iniciales, pero añadiendo una mirada más transversal, con la ampliación del horizonte hasta 2015.

El nuevo Plan fue organizado a partir de direcciones metodológicas basadas en la participación, corresponsabilidad, transversalidad, seguimiento y continuidad de las acciones. El proceso de elaboración, que duró un año y medio, fue compuesto por seis etapas:

- Fase 0 (junio a diciembre de 2005): revisión interna del Plan de 99, acompañada de la realización de entrevistas a técnicos del ICUB.
- Fase 1 (febrero a abril de 2006): divulgación del proceso de revisión del Plan a todas las personas interesadas.
- Fase 2 (marzo a julio de 2006): ejecución de un amplio proceso participativo para el debate, reflexión y elaboración del nuevo Plan. Esa etapa incluyó la realización de

entrevistas en profundidad con expertos e intelectuales de la cultura y la constitución de 18 mesas presenciales.

- Fase 3 (julio a septiembre de 2006): procesamiento de las informaciones obtenidas en las etapas anteriores y redacción del nuevo Plan.
- Fase 4 (octubre a noviembre de 2006): aprobación del texto final entre los integrantes de los grupos de trabajo y del Consejo Rector.
- Fase 5 (diciembre de 2006): presentación pública del Plan *Nuevos Acentos*.

Para llevar a cabo su proceso de elaboración, implementación, seguimiento y actualización, fueron creadas dos estructuras básicas: una permanente, de coordinación y trabajo técnico, y una variable, de participación⁴². La estructura variable estaba formada por dos canales básicos de participación: las 18 mesas de trabajo presenciales – entre 11 sectoriales (música; lectura; audiovisual y cine; teatro; danza; circo; artes plásticas y visuales; ciencia, cultura tradicional y popular; memoria y patrimonio; diseño y arquitectura) y 7 transversales (cultura y economía; cultura, territorio y sociedad; lenguas y ciudad; públicos y acceso a la cultura; proyección y cooperación internacional; diversidad cultural y ciudadanía; jóvenes y cultura) – y el fórum de discusión virtual.

La estructura permanente, por su vez, estaba formada por tres instrumentos institucionales:

- Oficina Técnica: núcleo coordinador del Plan y punto de referencia del proceso; encargada de dotar de contenido y dinamizar las reuniones de los grupos de trabajo, elaborar diagnósticos, participar en la estructuración de estrategias, objetivos y acciones, y redactar conclusiones y el documento final.
- Grupo Coordinador: formado por miembros del ICUB, para articular y adaptar los compromisos generales y las líneas estratégicas.
- Consejo Rector: formado por representantes de las grandes instituciones culturales, agrupaciones profesionales y empresariales de Barcelona y responsable por realizar el seguimiento, supervisar y validar las acciones de la Oficina Técnica.

Las estrategias de implementación previstas para el Plan *Nuevos Acentos* pretenden ser aplicadas de manera más eficaz que las medidas adoptadas en el Plan de 99. Ferran Mascarell, director-gerente del ICUB entre 1996 y 1999, apunta los equívocos del primer proceso: “Pienso que erramos en dos o tres cosas. Puestos a evaluar, el principal fallo tiene justamente que ver con la falta de seguimiento y de evaluación. Mi error fue justamente

⁴² GUILLEMAT in MANITO, 2008.

dárselo a la misma persona que lo había desarrollado, darle la aplicación. Yo pensaba, creí, que era lo bueno, y ahora no lo haría así. Crearía una oficina de aplicación, una oficina de control de los indicadores de éxito del plan. No se hizo suficientemente bien esto, insistimos mucho, pero no lo conseguimos⁴³.

Frente a esto, el Plan *Nuevos Acentos* pretende actuar de manera diferente. Su implementación se dará entre 2007 y 2015, con la primera evaluación y ajuste global previsto para 2010. En este proceso, el órgano más importante será el Consejo de Cultura, constituido el 2007 como marco de participación ciudadana y teniendo como primera actividad el impulso y la actualización del Plan *Nuevos Acentos*, incluyendo la aprobación de un plan de acción anual. Tendrá carácter consultivo y será formado por miembros colectivos, institucionales e individuales. Otras actividades importantes para el proceso de implementación serán desarrolladas por la oficina técnica, encargada de coordinar los trabajos de implantación del Plan, y los grupos de impulso, responsables por elaborar los anteproyectos y compuestos por agentes e instituciones implicadas principalmente en la financiación.

La nueva metodología de implementación, sin embargo, se muestra todavía un poco genérica, sin la proposición detallada de cómo va a desarrollar el Plan⁴⁴. De otro lado, uno de los puntos más relevantes del Plan *Nuevos Acentos* es la amplitud de su dimensión participativa, con la intervención de cerca de 600 personas a lo largo del proceso. Esto refleja un alto nivel de consenso y validación, que debe ser buscado por el PMC.

. Plan Vasco de la Cultura

El Plan Vasco de la Cultura (PVC) es otro ejemplo reciente de planificación estratégica exitosa. Lanzado en 2004, presenta una significativa ampliación en sus índices de ejecución constatados en las evaluaciones realizadas en los años de 2006, con un 58,42%, y 2008, con un 85,5%⁴⁵. Esos índices son resultado de un amplio proceso de concertación entre gobierno y sociedad y de la aplicación de eficientes mecanismos de implementación y seguimiento, que serán analizados más adelante.

El PVC fue elaborado por el Departamento de Cultura del Gobierno local con el objetivo de situar a la cultura vasca en condiciones de afrontar los grandes retos culturales del siglo

⁴³ MASCARELL in MANITO, 2008.

⁴⁴ GUILLEMAT in MANITO, 2008.

⁴⁵ *Balance de ejecución del Plan Vasco de la Cultura 2004-2008*, 2009.

XXI. Optó por adoptar una metodología participativa, buscar la coordinación institucional permanente y constituirse como un plan provisional y no definitivo, “que habrá que evaluar en la medida en que se vayan concretando los ejes estratégicos y las líneas de actuación contemplados en él, cambiando lo que haya que cambiar y corrigiendo lo que haya que corregir⁴⁶.”

El proceso de elaboración del PVC empezó en el 2000, con la fundación del Consejo Vasco de la Cultura (CVC), creado con el objetivo de fomentar la colaboración y la estructuración de un espacio cultural vasco en un entorno crecientemente globalizado. Su intención era constituirse como un foro de participación, diálogo y cooperación entre los sectores de la administración, iniciativa privada y agentes culturales, para la elaboración y dinamización del PVC⁴⁷.

Con el objetivo de formular y dar seguimiento a este Plan fue necesario el establecimiento de la siguiente estructura:



Fuente: Plan Vasco de la Cultura

⁴⁶ Plan Vasco de la Cultura, 2004.

⁴⁷ Decreto 219/2000, de 7 de noviembre.

Dentro de este organigrama, existen cuatro elementos básicos: el CVC, la Comisión Interinstitucional, el Observatorio de la Cultura y los grupos de trabajo. El CVC es el elemento responsable por la coordinación transversal de las acciones del Plan, facilitando el diálogo entre los ámbitos público, privado y social y apostando por un concepto progresivamente coparticipativo de gestión. Entre sus funciones, están: hacer el seguimiento y evaluación del PVC, con propuestas de desarrollo anuales y plurianuales; proponer medidas que favorezcan la actuación coordinada en materia de cultura; organizar comisiones de trabajo temáticas; y estudiar cuestiones referentes a la protección, creación, formación, producción y difusión cultural.

La Comisión Interinstitucional de Cultura, por su vez, es la parte responsable por la articulación institucional del PMC, con el objetivo de coordinar las políticas públicas de cultura, especialmente en aspectos estratégicos, económicos y formativos, en búsqueda de sinergias y eficiencia.

El Observatorio Vasco de la Cultura, por otro lado, es el miembro encargado de ofrecer y trabajar la información necesaria al PVC. Es una estructura coordinada entre Gobierno, diputaciones, ayuntamientos y Eustat – organismo encargado de la elaboración de estadísticas del País Vasco – cuya responsabilidad es asegurar un flujo regular y cotejable de información, configurándose como una herramienta de apoyo para el seguimiento y evaluación de la aplicación y resultados del PVC.

El cuarto y último elemento son los grupos de trabajo, formados por agentes sociales e instituciones, que tuvieron como carga principal la elaboración de los primeros diagnósticos, detección de algunas líneas de actuación futuras y aportación de los conocimientos sobre los distintos agentes que generan o intervienen en cada sector cultural. Esos grupos fueron organizados en cuatro áreas temáticas caracterizadas por ámbitos, objetivos y formas de funcionamiento comunes: el subsistema de patrimonio cultural (arquitectónico, arqueológico, industrial, etnográfico, artístico, bibliotecas, archivos y museos), subsistema de creación y expresiones artísticas (teatro, música, literatura, artes plásticas, danza, tradición oral y artesanía), subsistema de industrias culturales (editorial, fonográfica, audiovisual, multimedia y cultura digital) y temáticas transversales.

La metodología utilizada para elaborar el PVC fue dividida en siete fases:

Fase 0: Nombramiento del Consejo Vasco de la Cultura (CVC).

Fase 1: Elaboración de un documento preliminar y de ponencias específicas para los 18 ámbitos de la cultura y lanzamiento del Plan entre los agentes culturales.

Fase 2: Adecuación de las ponencias por parte de la Comisión Permanente del CVC.

Fase 3: Participación de los agentes culturales en ponencias, principalmente para la identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Sistema Cultural Vasco, así como las líneas de actuación futuras.

Fase 4: Elaboración del PVC (documento preliminar) y del plan operativo 2004-2005.

Fase 5: Aportaciones de la Comisión Permanente al documento final.

Fase 6: Aprobación del borrador del PVC en el CVC.

La tabla siguiente enseña los productos resultantes, el cronograma y la metodología específica utilizada en cada fase:

FASES	PRODUCTOS RESULTANTES	CRONOGRAMA	METODOLOGÍA	
FASE 0	-	2000	-	
	Documento marco preliminar.	Mayo de 2003	-	
FASE 1	Ponencias.	Mayo 2002-mayo2003	Participación de expertos y grupos de expertos en la elaboración.	Departamento de Cultura del Gobierno Vasco – Consultoría externa
	Jornada de lanzamiento del plan.	28 de mayo de 2003	Participación de más de 300 personas del mundo de la cultura.	
FASE 2	Adecuación de ponencias.	Abril-mayo 2003	Revisión por parte de la Comisión Permanente del CVC.	
FASE 3	Análisis DAFO del Sistema Cultural Vasco. Identificación de líneas de actuación.	Julio 2003 (2-3 reuniones de trabajo)	Creación de una página web para la participación. Constitución de 18 grupos de trabajo con participación presencial y virtual de más de 300 personas.	
FASE 4	Plan Vasco de la Cultura.	Julio-noviembre 2003	-	
FASE 5	Plan Vasco de la Cultura.	Noviembre 2003-febrero 2004	Aportaciones de la Comisión Permanente del CVC.	
FASE 6	Documento definitivo.	Febrero-junio 2004	Plenario del CVC.	

Fuente: Plan Vasco de la Cultura

Un aspecto destacable de esta metodología se refiere a la técnica utilizada para la definición de los temas prioritarios al PVC. Este proceso fue realizado a partir de un sistema de encuestas aplicadas a cada sector, solicitando a los participantes respuestas referentes al grado de desacuerdo (1: desacuerdo y 4: mayor grado de acuerdo) y importancia (1: poca importancia y 4: máxima importancia) de cada propuesta. Como resultado, se elaboraron conclusiones preliminares en forma de una matriz de posicionamiento para cada sector, facilitando el proceso de selección de las propuestas que entrarían en el PVC.

En el texto final del Plan, las proposiciones fueron caracterizadas y organizadas en:

- . Ejes estratégicos: vectores temáticos que articulan los procesos de desarrollo de los grandes ámbitos de la cultura, con previsión de ejecución a largo plazo: 10 a 15 años;
- . Líneas de actuación prioritarias: caminos necesarios al proceso de transformación asociado a cada eje estratégico, en un horizonte de medio plazo: 3 a 5 años;
- . Acciones: unidades básicas de intervención, con previsión de ejecución a corto-medio plazo: 1 a 4 años;
- . Propuestas de desarrollo futuro: proposiciones genéricas a desarrollar posteriormente e indicadas a modo recordatorio.

Después de la elaboración de las propuestas, el PVC previó una etapa de implementación, basada en el desarrollo de dos niveles de planes operativos anuales, uno dedicado a los agentes sociales, privados y públicos; y otro dirigido a la Administración, según los compromisos adquiridos por cada órgano. Con la aplicación de esos planes, se pretende evaluar el desarrollo de las propuestas y permitir la adecuación de las políticas, de acuerdo con las necesidades del entorno.

El éxito de las estrategias de implementación está directamente relacionado a la etapa de posterior de seguimiento y evaluación, que tiene la finalidad de conocer y valorar el grado de avance de las intervenciones previstas en el texto del PVC, identificando las posibles carencias, modificando los contenidos de las actividades a desarrollar y, si hace falta, añadiendo nuevas actuaciones.

El proceso de seguimiento y evaluación del PVC está estructurado de la siguiente manera:

- . Seguimiento del plan: elaboración de un informe de acompañamiento de las actividades desarrolladas en los años en que no se aplican las evaluaciones;
- . Evaluación del plan operativo: elaboración, cada dos años, de un informe de valoración de todos los planes operativos;
- . Evaluación estratégica: análisis general del PVC realizada cada cuatro años, con la inclusión de un diagnóstico del sector y complementación de las estrategias para los años posteriores;
- . Foro de trabajo virtual: debate virtual creado para divulgar informaciones y incorporar las opiniones y reflexiones de los participantes, de forma abierta y permanente;
- . Grupos de trabajo sectoriales: jornadas de trabajo anuales, abierta a la participación de los agentes culturales de los ámbitos definidos en el Plan, para analizar los avances realizados y identificar nuevas actuaciones de futuro;

. Observatorio Vasco de la Cultura: disposición de una visión actualizada de las informaciones que indican la situación y la necesidad de adaptar las líneas de trabajo futuras.

Para la realización de los informes y evaluaciones descritos anteriormente, fueron establecidos los siguientes indicadores:

. Indicadores de realización/seguimiento: análisis cualitativo cuya función es medir el grado de desarrollo y avance en cada una de las actividades implantadas;

. Indicadores de resultados: análisis cualitativo y cuantitativo para evaluar los objetivos establecidos para las líneas de actuación;

. Indicadores de impacto: evaluación de los efectos producidos por el PVC en la sociedad de una forma amplia.

El procedimiento utilizado para la elaboración del PVC se mostró bastante completo al incluir todas las etapas necesarias y dar la debida importancia a las fases posteriores, de implementación, seguimiento y evaluación. Además, la estructura adoptada, la metodología participativa y la articulación institucional ayudaron a consolidar el procedimiento y aumentar gradualmente el nivel de ejecución del Plan, como fue destacado anteriormente. Ahora el PVC mira hacia el futuro, con la aprobación, en febrero de este año, de un conjunto de orientaciones para el período de 2009-2012⁴⁸. El Plan Vasco de la Cultura es un documento que efectivamente se ha mostrado abierto a la adaptación de sus propuestas al andamio del proceso y a los cambios del entorno.

⁴⁸ *Orientaciones para el Plan Vasco de la Cultura II: 2019-2012*, 2009.

6. ANÁLISIS DEL TERRITORIO Y DE LA CULTURA LOCAL

Después del estudio de las principales teorías elaboradas en el ámbito de la planificación estratégica de la cultura y del análisis de dos planes exitosos ejecutados en otros territorios, es necesario estudiar la aplicación de esos conocimientos en el ámbito del DF. Para ello, serán analizados los datos sociodemográficos de la población, actores implicados en el ámbito cultural, factores económicos, estadísticas culturales y turísticas y nivel de articulación interinstitucional e internacional de la Secretaría de Cultura del DF.

En el proceso de planificación estratégica es indispensable conocer a fondo las características del contexto donde esta planificación será ejecutada. Es necesario producir un diagnóstico, describir y precisar las particularidades del territorio, identificando los principales procesos que suceden en él y cómo estos pueden afectar positiva o negativamente el proceso de elaboración del Plan.

6.1. TERRITORIO

El DF es una de las 27 unidades federativas que forman la República Federativa del Brasil. Está constituido por 19 regiones administrativas, siendo que la principal es Brasilia⁴⁹.

Brasilia es una ciudad planeada y fue especialmente construida para ser la capital de Brasil, que antes tuvo lugar en el Río de Janeiro y Salvador. La idea de construirla surgió de la necesidad de promover la integración del territorio nacional y de alejar el centro de decisiones políticas de las camadas populares, concentradas en las ciudades litorales. Su inauguración ocurrió en 21 de abril de 1960, durante el gobierno del entonces presidente de la república Juscelino Kubitschek, y tuvo como marco diferencial el proyecto urbanístico realizado por Lucio Costa y el proyecto arquitectónico, por Oscar Niemeyer.

La ciudad fue erigida en una región desértica, donde no había urbanizaciones ni grandes concentraciones demográficas próximas. Esta situación llevó a un gran movimiento de migración interna en el país, caracterizado por el desplazamiento de muchos trabajadores de otras regiones en búsqueda de trabajo en la construcción civil y en los servicios de la Administración recién inaugurados en la nueva capital. El resultado fue la formación de una población bastante diversificada y compuesta por personas provenientes de otras ciudades – composición que sigue mayoritaria actualmente.

⁴⁹ En la práctica, incluso, se suele utilizar los dos términos – DF y Brasilia – indistintamente para referirse al mismo territorio. Pero el ámbito del DF es más amplio e incorpora Brasilia.

- POBLACIÓN LOCAL

Según estimativas del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), la población del DF es formada actualmente por 2.557.158 habitantes, un número elevado para una ciudad de solamente 49 años. Ello se justifica por su tasa de crecimiento demográfico anual – 2,82% – una de las más elevadas del país. La tabla siguiente enseña la evolución de la población de Brasilia desde su inauguración hasta la década de 1980:

Año	Población	Año	Población
1960	140.165	1991	1.601.094
1970	537.492	1996	1.821.946
1980	1.176.935	2000	2.051.146

Fuente: CODEPLAN - IBGE

La población del DF es formada por inmigrantes de todas las regiones de Brasil y del exterior, que vienen a trabajar en las embajadas. Eso, al lado de la poca edad de la ciudad, genera un dato relevante: solamente 48% de la población nació en el DF⁵⁰

La tabla siguiente muestra, de forma detallada, cómo se distribuye la población según la franja de edad:

	Población	%
Hasta 1 año	56.422	2,7
2 a 4 años	105.256	5
5 a 6 años	70.457	3,4
7 a 9 años	105.852	5
10 a 14 años	177.769	8,5
15 a 18 años	167.658	8
19 a 24 años	281.351	13,4
25 a 29 años	209.363	10
30 a 34 años	179.128	8,5
35 a 49 años	424.195	20,2
50 a 59 años	164.803	7,9
60 años y más	154.280	7,4
Total	2.096.534	100

Fuente: SEPLAN/CODEPLAN - Pesquisa Distrital por Muestra de Domicilio - PDAD - 2004

Esos datos permiten calcular la mediana de edad de la población, que es de 29 años⁵¹. Se trata de un perfil joven y con doble consecuencia; por una banda, genera un alto consumo y producción de manifestaciones culturales contemporáneas, relacionadas a las nuevas tecnologías, música, cine, arte plásticas, etc.; y por otra banda, no ha permitido todavía la

⁵⁰ *I Pesquisa Distrital de Muestras por Domicilio*, p. 11

⁵¹ *I Pesquisa Distrital de Muestras por Domicilio*, p. 11. Dato de 2004.

consolidación de hábitos culturales generalmente asociados a franjas de edad más avanzadas, como la asistencia museos, la práctica de la lectura, etc.

La tabla siguiente muestra la proporción entre hombres y mujeres:

	Población	%
Feminino	1.088.665	51,9
Masculino	1.007.869	48,1
Total	2.096.534	100

Fuente: SEPLAN/CODEPLAN - Pesquisa Distrital por Muestra de Domicilio - PDAD - 2004

En el ámbito educativo, el DF presenta 76 instituciones de enseñanza superior, siendo 2 públicas y 74 privadas. Según datos de la Sinopsis Estadística de la Educación Superior de 2007, la tasa de analfabetismo es de 3,7% y, en general, la población de más de 15 años presenta una media de 10 años de estudio durante la vida. La taula siguiente enseña el nivel educativo de la población en el año de 2004:

	Población	%
Analfabeto	54.247	2,6
Sabe leer y escribir	28.540	1,4
Alfabetización de adultos	4.422	0,2
Guardería	15.047	0,7
Jardín I y II	35.375	1,7
Preescolar	30.669	1,5
1º Grado incompleto	634.026	30,2
1º Grado completo	194.745	9,3
2º Grado incompleto	150.093	7,2
2º Grado completo	474.649	22,6
Superior incompleto	124.325	5,9
Superior completo	176.726	8,4
Maestría	14.059	0,7
Doctorado	4.669	0,2
Menor de 7 años fuera de la escuela	154.944	7,4
Total	2.096.534	100,0

Fuente: SEPLAN/CODEPLAN - Pesquisa Distrital por Muestra de Domicilio - PDAD - 2004

Los datos indican que el nivel educativo general de la población no es bajo, puesto que 8,4% de los moradores presentan nivel superior completo y 0,9% tienen los estudios de maestría y doctorado finalizados. La tendencia, además, es que esos números aumenten con el paso del tiempo y el envejecimiento de la población actual, formada mayoritariamente por niños y jóvenes. Otro punto relevante es que el DF presenta un bajo índice de analfabetismo, en comparación con otras regiones brasileñas.

En relación a la calidad de vida de la población, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del DF, de acuerdo con el Atlas de Desarrollo Humano de Brasil presentado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el 2000, es de 0,844, más alto que la media nacional, de 0,766. Ello es resultado de la alta concentración de renta, de los buenos niveles educativos y de infraestructura urbana.

- ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN

El DF presenta el tercer PIB *per capita* más elevado de Brasil entre las capitales, al rededor de 11.890 euros. La participación del DF en el PIB nacional es de 2,65%⁵². Su principal actividad económica resulta de su función administrativa, pero desarrolla otras actividades económicas, relacionadas a productos agrícolas, minerales, pecuaria, extracción de maderas, construcción civil, industria gráfica y de transformación.

- TURISMO

El sector turístico del DF no está todavía muy desarrollado. Sin embargo, llega a recibir anualmente cerca de 1.000.000 visitantes⁵³, atraídos por el turismo cívico, el ecoturismo y el turismo religioso.

El turismo cívico es muy importante puesto que los órganos centrales representantes del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial están ubicados en el DF. Además, la mayoría de los edificios de la Administración son parte del conjunto urbanístico protegido como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Unesco, desde 1987, con gran valor estético y patrimonial.

El DF también ofrece ecoturismo por estar localizada a 1.000 metros sobre el nivel del mar y en una región en donde están presentes las tres mayores bacías hidrográficas de América del Sul – Tocantins-Araguaia, São Francisco y Prata. El turismo religioso, por su vez, ocurre en las varias comunidades espiritualistas y en los templos religiosos modernistas existentes en el DF.

- ACTORES LOCALES

Los actores son sujetos individuales o colectivos que desempeñan diferentes roles y controlan determinados recursos de poder, influyendo y modificando la realidad que los

⁵² Producto Interno Bruto de los Municipios 2002, IBGE.

⁵³ Página web de la Empresa Brasileña de Turismo – Brasiliatur.

rodea. En el contexto cultural del DF es posible identificar diversos tipos actores que inciden en el desarrollo de la cultura local, entre instituciones locales y nacionales, asociaciones y proyectos culturales, como muestra la siguiente relación:

- Gobierno del Distrito Federal

Es el principal órgano de la Administración local e incide en el desarrollo de la cultura del DF por medio del control del presupuesto destinado a la Secretaría de Cultura, la capacidad de regular temas culturales y la promoción de acciones de articulación entre distintas áreas, gobiernos y países – responsabilidad de la Directoría para Asuntos Intragubernamentales y la Asesoría Especial para la Coordinación de Asuntos Internacionales.

- Secretaría de Estado de Cultura del Distrito Federal

Órgano de la Administración local responsable por las políticas relacionadas a la cultura y responsable por la elaboración e implementación del PMC, cuyo análisis detallado será presentado posteriormente.

- Secretaría de Estado de Seguridad Pública del Distrito Federal

Órgano de la Administración local cuyo encargo principal es garantizar la seguridad de los ciudadanos. Tiene incidencia en la cultural local por medio del programa desarrollado al rededor de los diez territorios de diálogo del DF, áreas con altos índices de criminalidad donde son realizadas acciones culturales con el objetivo de reducir la violencia y promover la cultura y ciudadanía.

- Consejo de Cultura del DF

Creado 1989, actúa como una asesoría a la Secretaría de Cultura, siendo un canal de diálogo con la comunidad. Entre sus funciones están la proposición de directrices para la política cultural y creación y desarrollo de mecanismos para preservar y fortalecer la cultura local. Sus acciones tienen carácter meramente orientativo y deben ser formalizadas por la Secretaría.

- Cámara Legislativa del Distrito Federal

Órgano de representación del Poder Legislativo en el DF, que trabaja sobre temas culturales en la Comisión de Asuntos Sociales y en la Frente Parlamentar Procultura e Identidad Cultural del DF. Su importancia es fundamental para la formulación de leyes del sector cultural y para la futura aprobación del PMC.

- Fórum de Cultura del DF

Asociación formada por artistas locales cuyo papel es seguir las acciones culturales del gobierno y proponer ideas para la mejora de las políticas públicas para el sector. Este trabajo es realizado por medio de un fórum constante de discusión virtual y la realización de reuniones periódicas entre los miembros del Fórum y los titulares de la Secretaría y diputados que defienden los temas culturales en la Cámara Legislativa.

- Puntos de Cultura del DF

Iniciativas culturales articuladas en red y desarrolladas por la sociedad civil, que reciben apoyo del Ministerio de Cultura por medio del programa Cultura Viva. Actualmente existen 18 Puntos de Cultura en el DF, que trabajan con cultura popular, artesanía, lectura, teatro, etc. Son proyectos liderados por representantes de diversos sectores culturales con gran capacidad de inserción y movilización social, siendo actores importantes en el diálogo con la sociedad para el proceso de elaboración y legitimación del PMC.

- Movimiento asociativo y sociedad civil

El DF presenta un buen nivel asociativo en el sector cultural, principalmente en las áreas de artes plásticas, teatro, danza, música y cine. Existen también representantes de algunos sectores que son importantes de manera individual, como Gisèle Santoro en el área de la danza y Hugo Rodas en el teatro. Son colectivos y personas de referencia que inciden en el movimiento de artistas y proyectos culturales del DF.

- Medios públicos de comunicación

En el DF hay una serie de medios de comunicación públicos con bastante inserción e influencia social, como la Radio Nacional de Brasilia, Agencia Brasil, NBR, TV Brasil y TV Distrital. Son medios que divulgan informaciones generales, incluyendo la temática cultural.

- Oposición política

Actualmente la gestión del gobierno local es realizada por el partido Demócratas, pero anteriormente fue ejercida por el Partido de los Trabajadores, incluyendo los titulares de la Secretaría de Cultura. Aunque no estén en el gobierno actualmente, son actores fundamentales en el proceso de negociación de una política cultural amplia pues pueden ser responsables por la continuidad o interrupción de un proyecto.

- Universidad de Brasilia

Única universidad federal presente en el DF y con líneas de investigación relacionadas a la temática cultural, dentro de las áreas de Sociología, Antropología, Administración Pública, etc.

- Ministerio de Cultura de Brasil

Principal órgano de la Administración pública relacionado a la cultura, que incide en la cultura del DF por medio del Plano Nacional de Cultura, que define la política nacional, y el Sistema Nacional de Cultura, estructura creada para integrar todos los niveles de la Administración e implementar el Plan Nacional de Cultura.

- Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas (IBGE)

Principal proveedor de datos e informaciones sobre Brasil, que atienden a las necesidades de varios segmentos de la sociedad civil y de los órganos de las tres esferas gubernamentales: federal, estadual y municipal.

- Instituto de Pesquisa Económica Aplicada (IPEA)

Fundación pública federal vinculada a la Secretaría de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República, cuyas actividades fornecen soporte técnico e institucional a las acciones gubernamentales para la formulación de políticas públicas y programas de desarrollo brasileños.

6.2. ESTADO DE LA CULTURA LOCAL

Una de las herramientas más utilizadas para se conocer el estado de la cultura de un determinado territorio es la realización de un análisis sobre estadísticas y otras referencias informativas sobre las actividades y el consumo cultural desarrollado. Sin embargo, esta no es una práctica muy habitual en la Secretaría, que hasta el momento no se ha dedicado a elaborar datos de forma sistemática con la intención de conocer el resultado de sus políticas y las condiciones del desarrollo de la cultura en todo el territorio. Se ha limitado a solicitar a la Compañía de Planificación del DF, dentro del Sistema de Informaciones Estadísticas, la realización de un levantamiento inicial sobre la cantidad de manifestaciones artísticas realizadas, número de representaciones y público alcanzado en un período de cuatro años.

En ámbito nacional no ha sido muy diferente, pues no hay registros de estudios sobre el estado de la cultura nacional en las gestiones anteriores. Solamente en los últimos años el gobierno brasileño ha empezado a incentivar la elaboración de los primeros indicadores

sobre el estado de la cultura en Brasil, incluyendo datos sobre el DF. Fueron realizados dos estudios principales: el Sistema de Informaciones e Indicadores Culturales 2003, 2004 y 2005 y el Suplemento de Cultura del Estudio de Informaciones Básicas Municipales.

El Sistema de Informaciones e Indicadores Culturales fue realizado por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas, con el apoyo del Ministerio de Cultura de Brasil. Se trata de un estudio elaborado con el objetivo de organizar y sistematizar informaciones para el establecimiento de un conjunto de indicadores sobre las actividades culturales del país, principalmente en relación a la producción, consumo y generación de empleos.

En ese estudio, aparecen algunos datos específicos sobre el DF o región, el Centro Oeste. El primer se refiere al gasto *per capita* realizada por los gobiernos locales y nacionales:

	Despesa per capita en cultura en la región Centro-oeste
2003	8,57 €
2004	10,19 €
2005	13,10 €

En comparación a las otras cuatro regiones brasileñas (norte, sur, nordeste y sudeste), el Centro-Oeste es la región que más realiza inversiones en cultura por persona debido a la concentración de los órganos del gobierno nacional en el DF.

El Suplemento de Cultura, incluido en el Estudio de Informaciones Básicas Municipales de 2006, fue elaborado por el IBGE con el objetivo de obtener informaciones sobre la gestión de la cultura en los 5564 municipios brasileños. Se trata de un estudio institucional sobre los registros administrativos de la gestión pública municipal, incluyendo informaciones sobre estructura, dinámica y funcionamiento. El resultado fue la elaboración de perfiles de los municipios brasileños.

Sobre el DF fue posible obtener, además de informaciones sobre la estructura de la Secretaría de Cultura, datos sobre el total de equipamientos culturales del DF:

Tipo de equipamiento	nº
Bibliotecas públicas	23
Museos	44
Teatros o salas de espectáculos	23
Centros culturales	9
Estadios o polideportivos	105
Cines	20

Fuente: Perfil de los Municipios Brasileños, IBGE, 2006.

Es posible notar que hay concentración de inversión en el área del patrimonio y en sector deportivo, mientras hay un número pequeño de centros culturales. Por otro lado, el número de salas de espectáculos es pequeño en relación al número de salas de cine, ya que cada uno de los 20 apuntados llega a tener, en media, 4 salas. El número de bibliotecas públicas, como dicho anteriormente, es reducido en relación al número de habitantes de la ciudad.

Otro conjunto de datos analizados, producidos por el Sistema de Informaciones Estadísticas del DF, se refieren a los tipos de eventos desarrollados, cantidad de representaciones y la cantidad de espectadores. La primera tabla enseña el desarrollo del sector de artes plásticas, en relación al número de exposiciones, días de abertura al público y público visitante:

Artes plásticas			
	Exposiciones	Representaciones	Público
1998	34	568	83394
1999	76	1261	36109
2000	79	1130	38995
2001	104	1448	32863

Fuente: CODEPLAN

Se puede notar que en el período de cuatro años la actividad presentó un crecimiento significativo en dos de los ítems presentados, con la triplicación del número de exposiciones y la duplicación del número de días de exposición. Sin embargo, hubo una reducción drástica del público entre 1998 y 1999, manteniendo el número inferior en los años siguientes.

La tabla siguiente muestra la evolución del sector del cine, entre 1998 y 2002:

Cine			
	Películas	Sesiones	Público
1998	105	1509	103262
1999	87	1153	107650
2000	80	1146	85082
2001	90	922	30482
2002	106	916	72593

Fuente: CODEPLAN

Los datos enseñan una oscilación en el número de películas presentadas, pero una grande reducción en el número de sesiones, en cerca de 50%, y en el número de espectadores, en un 30%.

La tabla siguiente muestra la evolución de los eventos de música en general:

	Música		
	Eventos	Funciones	Público
1998	125	156	140479
1999	241	314	283859
2000	201	243	169073
2001	425	75	54947

Fuente: CODEPLAN

Los datos presentados muestran que hubo un aumento significativo del número de eventos musicales al lado de una reducción expresiva del número de funciones y público.

Los datos de la Orquesta Sinfónica do Teatro Nacional Cláudio Santoro son distintos:

	Orquesta Sinfónica do Teatro Nacional Cláudio Santoro		
	Eventos	Representaciones	Público
1998	44	68	23324
1999	33	33	33409
2000	36	44	36800
2001	34	38	34324
2002	35	45	55218

Fuente: CODEPLAN

Se percibe una disminución en el número de eventos y representaciones y un aumento significativo en el número de espectadores.

La tabla siguiente enseña la evolución de los sectores de danza y teatro, entre 1998 y 2002:

	Danza			Teatro		
	Eventos	Representaciones	Público	Eventos	Representaciones	Público
1998	54	117	44635	84	272	123258
1999	51	117	48767	165	476	164399
2000	52	112	40854	73	249	104772
2001	42	110	49119	68	352	110252
2002	49	121	55785	47	244	59383

Fuente: CODEPLAN

En el ámbito de la danza hubo una pequeña reducción en el número de eventos y representaciones, pero acompañado de un aumento importante en el número de espectadores. En el sector del teatro, sin embargo, se percibe la reducción de todos los factores, con excepción del año de 1999.

La última tabla enseña los eventos relacionados a literatura:

	Literatura		
	Eventos	Representaciones	Público
1998	54	106	7374
1999	30	42	33688
2000	43	46	6408
2001	45	45	10508

Fuente: CODEPLAN

Los datos muestran un movimiento de bajada y subida en casi todos los ítems presentados, con excepción de las representaciones.

- INFLUENCIA DEL TERRITORIO Y LA CULTURA LOCAL EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A partir del análisis del territorio y del estado de la cultura, es posible apuntar los principales elementos que pueden influir en la planificación estratégica de la cultura local.

En relación al territorio específicamente, es importante marcar algunas características. El primero es un alto nivel de renta *per capita* en comparación a otras regiones de Brasil. Eso puede facilitar el consumo de determinados productos culturales, principalmente aquellos no reproductibles, como los de artes escénicas, artes plásticas, etc. Además, el DF presenta un bajo índice de analfabetismo y un nivel educativo relativamente alto en relación a la mediana de edad de la población, lo que indica una posible tendencia de crecimiento futuro. Otra característica relevante es el grande número de inmigrantes acompañado del elevado índice de crecimiento demográfico, factores que amplían las posibilidades de formación de un amplio y creciente mercado potencial.

Los actores que inciden en el desarrollo de la cultura local también son referencias importantes del territorio. El listado ofrecido – con entes gubernamentales, sociedad civil, centros de conocimiento, medios de comunicación, etc. – indica la existencia de un número considerable de agente que actualmente ya inciden en la cultural del DF. Sin embargo, el territorio ofrece una serie de otras posibilidades futuras de articulación institucional con actores afines al sector cultural que todavía no están en las prioridades de negociación; como por ejemplo, la Secretaría de Educación, de Turismo, etc.

El estado de la cultura en el territorio, por su vez, puede determinar dentro del plan estratégico cuáles sectores serán más incentivados. Esta decisión parte de la identificación de las áreas más desarrolladas en contraposición de las más incipientes. Los números muestran que el sector de la música, artes escénicas, patrimonio y audiovisual están en el primero grupo; cuentan con equipamientos, recursos y actividades propias. En el otro lado, están por ejemplo el circo, artesanía, nuevas tecnologías y artes plásticas; sectores incipientes que necesitan de más atención para poder crecer.

Sin dudas, las particularidades de un territorio determinan el modelo de planificación estratégica adoptado. Pero, además de este factor determinante, está el órgano ejecutor del proyecto, cuyas características y competencias definen el direccionamiento general del plan y la estructura y recursos disponibles. En el presente caso se trata de la Secretaría de Cultura del DF, que será analizada en los apartados siguientes.

7. ORGANISMO EJECUTOR DEL PLAN MUNICIPAL DE CULTURA DEL DF

SECRETARÍA DE ESTADO DE CULTURA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

La Secretaría de Cultura es el órgano responsable por la formulación, articulación y coordinación de la política cultural del Gobierno del DF⁵⁴. Su función primordial es incentivar, apoyar y difundir la cultura en todas sus formas de manifestación, por medio de sus actividades, proyectos, programas y eventos.

Sus competencias básicas son:

- . Crear, mantener, preservar, estimular y apoyar directa y/o indirectamente bibliotecas, centros de acción cultural, museos, archivos, teatros, salas de espectáculos, orquestas, coros, cines y otros equipamientos o actividades culturales;
- . Formular y ejecutar la política cultural del DF;
- . Propiciar formas de acceso a la cultura, a través del mantenimiento de los bienes, espacios e instituciones culturales del DF;
- . Incentivar la producción cultural del DF, por medio del Fondo del Arte y de la Cultura (FAC);
- . Incentivar los programas de valorización y profesionalización de los artistas y técnicos del DF;
- . Promover e incentivar festivales, seminarios, temporadas y programas de intercambio cultural, artístico y científico;
- . Promover, apoyar y patrocinar eventos de carácter artístico y cultural de la ciudad y Región Integrada del Desarrollo del Entorno⁵⁵;
- . Programar, coordinar, organizar, ejecutar y fiscalizar anualmente el Festival de Brasilia del Cine Brasileño, directa o indirectamente;

⁵⁴ Haciendo una comparación entre la estructura administrativa de Brasil y España, la Secretaría de Cultura del DF corresponde al Departamento de Cultura y Medios de Comunicación de la Generalitat y el Gobierno del DF corresponde a la Generalitat de Catalunya.

⁵⁵ Región formada por un conjunto de ciudades ubicadas al rededor del DF.

. Adquirir, arrendar, mantener o administrar teatros, cines, galerías, museos, bibliotecas, orquestas, salas de espectáculos y otros espacios de presentaciones culturales.

Actualmente la cultura cuenta con un órgano propio de gestión. Sin embargo, en el histórico de la estructura administrativa local, ha sido gestionada también junto con la educación, de 1965 (año de su fundación) a 1987⁵⁶, y el deporte, de 1990 a 1999. Son situaciones comunes, principalmente en el ámbito de las administraciones locales, que sufren limitaciones en relación a recursos financieros, materiales y personales y optan por la conveniencia de unir dos ámbitos de la actuación gubernamental en un único órgano administrativo. Además la percepción a cerca de la autonomía de la cultura en relación a otras áreas de la acción gubernamental ha tardado a solidificarse en las políticas públicas.

- CAPACIDAD LEGISLATIVA

La legislación federal establece la competencia compartida entre los gobiernos locales y gobierno federal en materia de cultura y de protección al patrimonio histórico, cultural, artístico, turístico y paisagístico.

La competencia es compartida también en los casos de:

- protección a los documentos, obras y otros bienes de valor histórico, artístico y cultural, monumentos, paisajes naturales notables y sitios arqueológicos;
- impedimento de la evasión, destrucción y descaracterización de obras de arte y otros bienes de valor histórico, artístico o cultural;
- promoción de los medios de acceso a la cultura, educación y ciencia.

La Secretaría de Cultura, por ser un órgano ejecutivo del gobierno local, no tiene la capacidad de legislar de manera autónoma y depende siempre de la actuación del Gobierno del DF o de la Cámara Legislativa para el establecimiento de leyes y otras normas legales en materia cultural. El Gobierno del DF puede promulgar decretos, portarias, resoluciones y leyes, mientras la Cámara Legislativa promulga la ley orgánica del DF y sus enmiendas.

⁵⁶ Proceso similar al que ocurrió en el gobierno federal de 1953 a 1985, año en que el antiguo Ministerio de Educación y Cultura dió lugar al Ministerio de Educación y al Ministerio de Cultura, con estructura, políticas y presupuestos independientes.

- CONTRATACIÓN Y CONVENIOS

La Secretaría está autorizada a firmar contratos y convenios con terceros de acuerdo con la ley n° 8.666, de 21/6/93, que instituye normas para licitación/concursos/subastas y contratos de la Administración Pública. De acuerdo con esta ley, siempre y cuando la Administración contrata obras, servicios, publicidad, compras, ventas, concesiones, permisos y alquileres de terceros, es obligatoria la realización de una subasta antes de esta contratación, salvo los casos previstos en esta misma ley.

Ello da a la Secretaría la posibilidad de efectuar contrataciones puntuales y establecer convenios con otras instituciones para la realización de proyectos específicos, cuando los recursos humanos y técnicos de la Secretaría se muestran insuficientes.

- EQUIPAMIENTOS CULTURALES

La Secretaría tiene la propiedad de 14 bienes inmuebles protegidos como patrimonios del DF, los cuales gestiona directa o indirectamente. Esos bienes forman un conjunto de equipamientos que atienden a demandas culturales en los sectores de danza, cine, artes visuales, música, teatro, patrimonio y lectura.

Los equipamientos culturales son infraestructuras que disponen de los medios técnicos y los instrumentos necesarios para ofrecer al ciudadano una serie de servicios o actividades culturales. La calidad de uso de estos espacios es dada por su acertada ubicación dentro de la trama urbana y por la calidad de los servicios prestados y del espacio público en el que se sitúan.

La red de equipamientos culturales del DF es formada por la Biblioteca Nacional de Brasilia, Biblioteca Pública de Brasilia, Catetinho, Centro Cultural Tres Poderes, Centro de Danza, Cine Brasilia, Concha Acústica, Espacio Cultural 508 Sur, Memorial de los Pueblos Indígenas, Museo de Arte de Brasilia, Museo Vivo de la Memoria Candanga, Polo de Cinema e Vídeo Grande Otelo y Teatro Nacional Cláudio Santoro.

Un dato relevante es la inexistencia de equipamientos de proximidad entre las infraestructuras gestionadas por la Secretaría. Aunque existan edificios disponibles, como por ejemplo las escuelas y bibliotecas públicas existentes en todo el territorio, el gobierno local no adoptó el concepto de proximidad en las políticas destinadas a la ampliación de la

oferta y el consumo cultural. Además la mayoría de esos equipamientos está ubicada en la parte central del DF, al rededor de las estructuras administrativas, reflejando una fuerte concentración de la oferta y generando muchos obstáculos entre el público general y la cultura.

No obstante, existe una propuesta de instalar tiendas culturales en regiones más periféricas del DF, con la intención de ampliar el acceso a la cultura a la población más desfavorecida. Las tiendas funcionarían como centros culturales y ofrecerían a la comunidad talleres gratuitos y programación de música y teatro, con la ayuda de los propios moradores. Es una buena opción de equipamiento de proximidad que, además de acercar la cultura a la comunidad, podría ayudar en la descentralización de la producción y consumo cultural. Sin embargo es una propuesta que todavía no ha sido ejecutada y no tiene previsiones reales de ser implementada a corto plazo, puesto que ha habido una reciente reducción presupuestaria para algunos proyectos y programas relacionados a la construcción y ampliación de infraestructuras culturales⁵⁷.

- PROYECTOS

Para concretar los objetivos generales de la gestión, la Secretaría desarrolla una serie de proyectos propios:

- Orquesta Sinfónica del Teatro Nacional Claudio Santoro

Agrupación musical que hace giras nacionales e internacionales y tiene presencia efectiva en la ciudad, realizando conciertos en el Teatro Nacional Claudio Santoro, con más de cinco mil espectadores al año, y en las ciudades satélites. Es formada por 74 músicos, contratados por medio de concurso público.

- Cine Volador

Programa que busca llevar el cine a las comunidades más desfavorecidas económicamente. Es formado por una cabina y una pantalla ambulante para la proyección de películas y recorre las ciudades del DF para exhibir sesiones infantiles y adultas.

- Bibliotecas Públicas

Equipamientos dirigidos por la Secretaría con la intención de despertar el interés del ciudadano para la investigación, lectura y uso de los espacios. Ofrece los servicios

⁵⁷ Reportaje del Correo Braziliense, de 24/03/2009.

tradicionales de una biblioteca y oficinas de origami, papel reciclado, cuenta cuentos y teatro.

- Ludotecas

Espacios en donde los niños con alto riesgo social tienen la oportunidad de jugar y aprender, contribuyendo para el conocimiento y la noción de los valores sociales y colectivos. El DF cuenta actualmente con seis ludotecas distribuidas en el territorio.

- Mala del libro

Programa creado para incentivar la lectura en locales en donde no hay bibliotecas. Ofrece un kit montado en una caja de madera con forma de mala, compuesto por libros y cómics diversificados, que son renovados periódicamente. Actualmente, son más de 350 malas que atienden a cerca de 11,5 mil usuarios en todas las regiones administrativas del DF y ciudades del entorno.

- Festival de Brasilia del Cine Brasileño

Festival realizado anualmente, con una programación bastante diversificada, compuesta por muestras competitivas, encuentros, *workshops*, debates, seminarios, muestra de filmes locales, exposiciones, lanzamientos de catálogos e vídeos, oficinas y premiación. Realiza además una actividad dirigida a los alumnos de la red pública, entre 7 e 14 años, que son invitados a asistir a las películas con entrada, transporte y merienda gratuitos.

Además de los proyectos descritos, la Secretaría apoya el Memorial JK y la Fundación Oscar Niemeyer y desarrolla las siguientes acciones: Aniversario de Brasilia, Carnaval y Festival Pão Music.

A partir del análisis de los ámbitos de actuación de la Secretaría, se puede notar que hay concentración de inversión principalmente en las áreas de música, cine y patrimonio. Sectores como artes escénicas, artes plásticas o artesanía encuéntrase prácticamente fuera de los programas del gobierno y necesitan de más apoyo y programas específicos para desarrollarse.

En el ámbito del libro y la lectura, se nota que hay programas específicos que ayudan el la articulación entre las Bibliotecas Públicas del DF, como es el caso del Núcleo de Dinamización, cuyo objetivo es promover acciones para aumentar la circulación de bienes culturales, la socialización de ideas y las experiencias vividas en las bibliotecas – como representaciones teatrales, exposiciones y talleres de poesía. Sin embargo, la cantidad de

bibliotecas públicas gestionadas por la Secretaría es pequeña en relación al número de habitantes; son 21 bibliotecas para 2.500.000 de habitantes, o sea, 119.00 personas por biblioteca municipal.

Otro punto importante a destacar es que la mayoría de los proyectos y acciones desarrolladas tienen como público objetivo niños y jóvenes. Es una actuación coherente con la mediana de edad de la población, que es de 29 años. Sin embargo, como único órgano gubernamental responsable por la elaboración y ejecución de políticas en el DF, la Secretaría está obligada a atender toda la población, incluyendo adultos y los mayores. La ausencia de políticas dirigida a esos públicos indica una demanda a ser atendida en el futuro.

- ARTICULACIÓN INTERNACIONAL

El Gobierno del DF presenta, como una línea estratégica importante, el establecimiento de una amplia articulación internacional en varios ámbitos de la actuación gubernamental local. Se trata de la competencia específica de la Directoría para Asuntos Intragubernamentales del Gobierno del DF, responsable por garantizar la inserción del Gobierno local en las siguientes redes internacionales:

- . Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano
- . Mercocidades
- . Metropolis
- . Organización Iberoamericana de Cooperación Internacional
- . Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial
- . Unión de las Ciudades Capitales de Lengua Portuguesa
- . Programa de Cooperación Externa de la Unión Europea
- . Unión de las Ciudades Capitales Iberoamericanas

La Secretaría de Cultura se beneficia directamente de esa articulación, principalmente en el contacto con las redes y programas referentes al desarrollo estratégico urbano y al patrimonio cultural.

- POLÍTICA CULTURAL ACTUAL

La Secretaría presenta como política principal el Programa de Apoyo a la Cultura (PAC), establecido en ley de 15/12/99, que tiene el objetivo de:

- Proporcionar a los ciudadanos medios para el libre acceso a fuentes de arte y cultura y para el pleno ejercicio de los derechos artísticos y culturales;
- Preservar, apoyar y difundir manifestaciones culturales y el patrimonio artístico del DF;
- Priorizar el producto artístico y cultural del DF.

Su implementación ocurre por medio del presupuesto anual del DF, los incentivos a proyectos artísticos y culturales y el Fondo de Arte y Cultura (FAC), un fondo de naturaleza contable con plazo indeterminado de duración que financia proyectos artísticos y culturales en forma de apoyo a fondo perdido o préstamos retornables, que deben ser aprobados por el Consejo de Cultura del Distrito Federal.

El Consejo de Cultura del Distrito Federal fue creado en 1989 y es compuesto por doce miembros, que son sustituidos cada dos años, con excepción del secretario de Cultura del DF. Entre sus actividades están: la aprobación de los proyectos de los entes y agentes culturales y del apoyo financiero del FAC, la exención de tasas de las salas y espacios referentes a la Secretaría de Cultura y el registro de artistas plásticos en la Sociedad de Artistas Plásticos del DF. Además define directrices de la política cultural y crea mecanismos capaces de preservar y fortalecer la identidad cultural de Brasilia.

En el 2008, el FAC invirtió más de 4.000.000 de euros en las áreas de artes escénicas, artes plásticas, cine, danza, literatura, música, circo, cultura popular, literatura, teatro y proyectos especiales. Sin embargo, la aplicación de ese recurso se dio de forma desigual. El sector más beneficiado fue el de la música, con un 23%, seguido de la literatura, con un 16%, y las artes escénicas, con 15%. La desigualdad también ocurrió en la distribución territorial de la ayuda, pues la región más beneficiada fue Brasilia, con un 52%, seguida de Sobradinho, con un 7%, y Taguatinga, con un 6%. Los cerca de 36% restantes se distribuyen de forma similar, 4%, por otras regiones administrativas⁵⁸.

Otra política relevante desarrollada por la Secretaría es la articulación y aplicación de la política de preservación del patrimonio cultural del DF. El objetivo es proteger, preservar y reconocer el valor histórico, artístico, arqueológico, etnográfico, paisajístico o literario de sus bienes.

⁵⁸ Página web de la Secretaría de Cultura del DF.

- ANTECEDENTES DE LA POLÍTICA CULTURAL

A pesar de la inexistencia de estudios o estadísticas respecto a políticas culturales precedentes, se puede notar que algunos de los programas y proyectos desarrollados por el gobierno actual empezaron en gestiones anteriores – como por ejemplo el Festival del Cine Brasileño, las Bibliotecas Públicas, la Mala del libro, el Fondo de Apoyo a la Cultura, las actividades del Teatro Nacional y la Orquesta Sinfónica.

Son programas exitosos y estructurales para la política cultural local. Sin embargo, son acciones aisladas entre sí y que no pertenecen a un proyecto conjunto con vistas al desarrollo cultural a largo plazo.

- RECURSOS HUMANOS

La estructuración eficiente de los recursos humanos de una institución es fundamental para movilizar las personas en torno a sus objetivos y difundir su orientación estratégica. Además es importante para determinar el papel de las personas y las relaciones de autoridad y dependencia existentes en la institución.

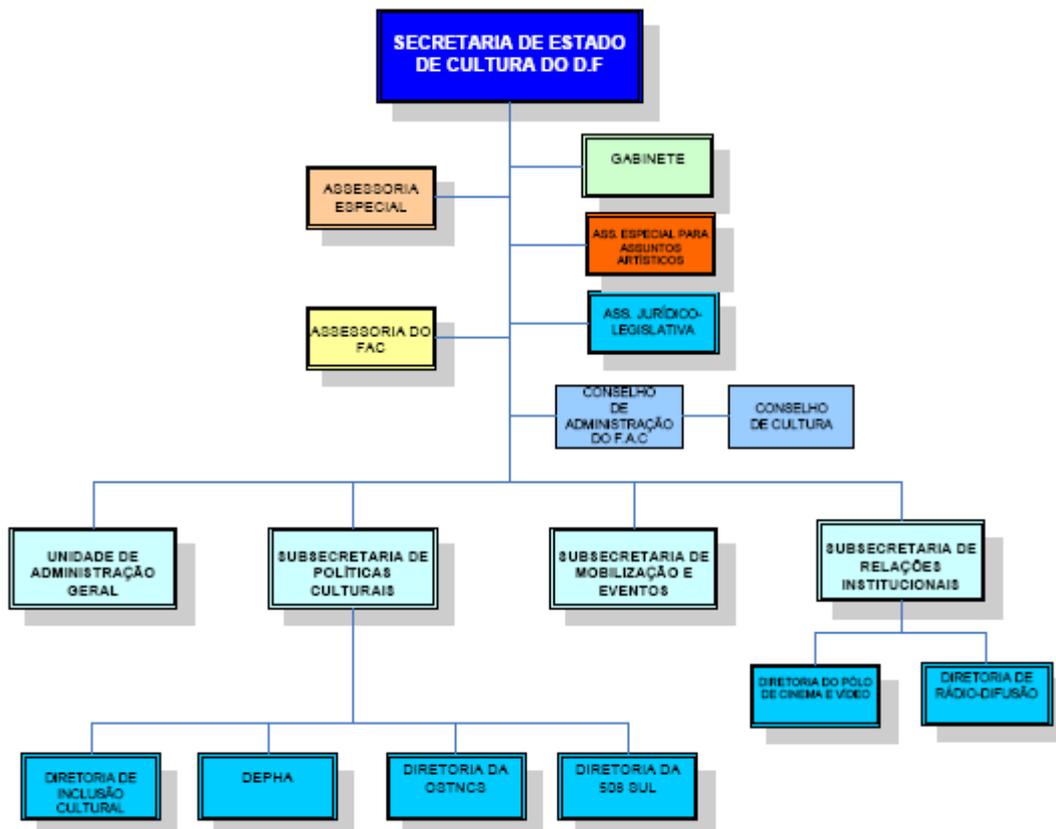
La política de recursos humanos aplicada por la Secretaría tiene la misión de formar trabajadores que promuevan acciones de calidad, destinadas principalmente a la excelencia en el servicio de atención a la comunidad. Está basada en conceptos como desarrollo continuo, practicidad, empleabilidad, visión compartida entre trabajadores e institución y orientación hacia el ciudadano.

Las estrategias que llevan a cabo esta política tienen dos objetivos básicos. El primero es fortalecer y valorar el trabajo del funcionario como el principal agente ejecutor de la misión y los objetivos de la institución y el segundo es promover y realizar encuentros, cursos y eventos para fomentar las propuestas favorables a los funcionarios y a la Secretaría de Cultura.

Una de las líneas de trabajo de esa política es la realización de un programa de capacitación y perfeccionamiento de los trabajadores con el objetivo de mejorar la gestión pública y la calidad de la atención al ciudadano. Además busca desarrollar una cultura institucional enfocada en los resultados y crear una red de agentes con excelencia en la calidad de la atención. Para llevar a cabo ese programa, son realizados una serie de cursos en el área de desarrollo gerencial, formación escolar, productividad, desempeño personal,

habilidades para la mejora en la atención al ciudadano y habilitación y actualización en informática.

La Secretaría está organizada de la siguiente manera:



Fuente: Secretaría de Cultura del DF

Se trata de una estructura formal, piramidal y jerárquica, cuya división está basada en las actividades desarrolladas, como políticas culturales o movilización y eventos. Por el tipo de estructura adoptado es posible inducir que son ejecutadas pocas acciones transversales, que incluyan más de una Secretaría o directoria. En principio solamente la unidad de administración general y las asesorías jurídica o de asuntos artísticos ejecutan tareas que interfieren en todos las subdivisiones de la Secretaría.

La plantilla está formada por 652 personas, entre 574 funcionarios y 78 cargos comisionados. La división responsable por la ejecución del PMC sería la Subsecretaría de Políticas Culturales, en coordinación con el Gabinete. La Subsecretaría cuenta con 135 trabajadores, pero con solamente ocho disponibles al PMC, y el Gabinete, con 22.

- PRESUPUESTO

La tabla siguiente muestra la evolución del presupuesto global de la Secretaría entre los años de 2005 y 2008, un intervalo de tiempo suficiente para analizar las tendencias más significativas del período.

AÑO	presupuesto autorizado €	parte liquidada €	ejecución
2005	18.690.597,00	16.819.029,00	89,99%
2006	20.322.830,00	17.426.808,00	85,75%
2007	27.903.776,00	21.108.445,00	75,65%
2008	32.732.586,00	20.428.653,00	62,41%

Fuente: Cuentas Abiertas

El primer dato importante expuesto en la tabla es el aumento considerable del presupuesto autorizado entre los años de 2005 y 2008, representando un crecimiento de cerca de 75%. El segundo dato relevante es el aumento en un 21% en el valor de la parte liquidada. Sin embargo, al analizar los números referentes a la ejecución, se nota que ese aumento no ha tenido igual el impacto en el presupuesto autorizado. Al contrario, la ejecución del presupuesto total ha disminuido en un 30% en el transcurso de esos años.

- ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES E INSUFICIENCIAS

A partir del análisis de las informaciones presentadas, es posible analizar las capacidades gestoras de la Secretaría y los impactos de su actuación en el desarrollo de la cultura local.

De esta manera, la principal fortaleza de la Secretaría es el éxito obtenido en algunos de los proyectos actualmente desarrollados, principalmente su programa de apoyo a la cultura, por medio del Fondo de Apoyo a la Cultura. En 2009, serán destinados cerca 6.700.000 euros a proyectos culturales de artistas y productores culturales de la ciudad en las áreas de literatura, artes visuales, danza, artes escénicas, música, cine, proyectos especiales, circo, cultura popular, gestión, investigación y capacitación. Además, otros programas han tenido bastante éxito, como el Festival de Cine (que ya está en su 42ª edición) y la Mala del Libro (que cuenta con 384 malas distribuidas por todo el DF).

Sin embargo, la Secretaría presenta una serie de puntos que pueden ser perfeccionados para el mejor desarrollo de su gestión. Uno de ellos es la prácticamente inexistencia de informaciones estadísticas sobre las actividades y políticas desarrolladas por la Secretaría. Sin datos y procedimientos regulares de evaluación, es imposible extraer indicadores que

muestren la eficiencia y el resultado de las políticas, lo que impide su revisión y el perfeccionamiento de sus acciones. Igualmente dificulta la construcción de nuevas políticas, que ganarían con el desarrollo de estadísticas confiables y con la generación de bases de evaluación de las acciones de los gobiernos⁵⁹.

Otro punto débil es la existencia de pocos programas o proyectos dirigidos a sectores culturales en concreto, como artes escénicas, artes plásticas y artesanía. La concentración de inversión y ayudas en el sector de la música, cine, lectura y patrimonio genera un desequilibrio entre las manifestaciones artísticas y dificulta el desarrollo de esas actividades. La única posibilidad de acceder a ayudas para esos sectores no contemplados en programas y proyectos regulares es por medio del Fondo de Apoyo a la Cultura.

Además, entre las acciones desarrolladas por la Secretaría, no hay programas dirigidos a adultos y mayores; la mayoría de los proyectos está destinada a niños y jóvenes. Por tener esta debilidad, la Secretaría debería plantearse la elaboración de políticas que contemplasen esos sectores sociales, puesto que, para efectivizar el objetivo de ser un órgano orientado al ciudadano, debería atender a la comunidad en general y no solamente a sectores específicos.

Se puede verificar también que todos los equipamientos gestionados por la Secretaría están ubicados en la parte central del DF – en donde vive solamente 10% de la población. Ello representa una gran concentración y centralización de la oferta cultural, dejando de contemplar así la mayoría de los ciudadanos.

La Secretaría también no ha desarrollado el concepto de equipamientos de proximidad en sus acciones. Con la instalación de esos centros – que podrían funcionar en edificios ya existentes –, la población tendría un acceso mucho más directo a la oferta y a la producción cultural, de forma gratuita o a precios simbólicos.

⁵⁹ *Revista Observatorio Itau Cultural*, n°4, p. 45.

8. METODOLOGÍA SUGERIDA PARA EL PLAN MUNICIPAL DE CULTURA DEL DF

A partir de la aplicación sobre el territorio de los conocimientos obtenidos en la investigación teórica, fue posible elaborar la metodología más adecuada al PMC, que tendrá un horizonte de ejecución de 10 años. EL proceso fue dividido en siete fases, explicadas a seguir.

8.1. METODOLOGÍA

Fase 1

Decisión y concertación

- . Toma de decisión de impulsar el PMC por parte de la Secretaría de Cultura del DF, con apoyo del Gobierno del DF y de la Comisión de Cultura de la Cámara Legislativa, para garantizar apoyo político durante todo el proceso y la futura aprobación del PMC en forma de norma legal.
- . Concertación inicial con los principales actores que inciden en la cultura local, para incluirlos en el proceso de elaboración del Plan y asegurar su posterior implementación. Es una etapa absolutamente necesaria en un proyecto amplio, que pretende impulsar el conjunto cultural del DF y resistir a los cambios de gestión.
- . Realización de una sesión pública para presentar el proyecto del PMC a las autoridades locales y a la comunidad, con la intención de valorar la iniciativa y generar una expectativa positiva alrededor del proceso.

Fase 2

Diagnóstico

Interno

- . Análisis de datos e indicadores sobre la política cultural ejecutada por la Secretaría de Cultura, con la intención de estudiar los impactos de programas y proyectos y verificar el cumplimiento de los objetivos.
- . Entrevistas en profundidad con directores y funcionarios de la Secretaría, para obtener informaciones cualitativas y privilegiadas sobre actividades desarrolladas y equipamientos gestionados.
- . Concertación interna para la composición del primer diagnóstico sobre la Secretaría de Cultura y el impacto de sus acciones en la cultura local. Este proceso será realizado por medio de reuniones de trabajo con la participación de directores, técnicos y coordinador

metodológico del PMC. Cada reunión contará con el envío previo a los participantes de un guión con orientaciones, con el objetivo de tornar el proceso más ágil y eficiente.

Externo

. Amplio estudio sobre el territorio y análisis extenso sobre datos referentes a características demográficas y socioeconómicas de la población; formación, creación y consumo cultural; actividades desarrolladas en los equipamientos; etc.

. Trabajo de campo, basado en visitas al conjunto cultural de la ciudad, con el objetivo de captar la realidad de los equipamientos culturales.

. Registro virtual y físico de artistas, grupos y proyectos culturales que realizan actividades de manera informal o aislada de , pues las estadísticas oficiales no abarcan esta parte de los creadores culturales.

. Entrevistas en profundidad con los demás actores involucrados en el desarrollo de la cultura del DF, con el objetivo de conocer las demandas sociales.

. Reuniones con 15 grupos de trabajo sectoriales y transversales, para implicar los actores y entidades culturales, conocer la realidad de los sectores, legitimar el proceso y asegurar su futura continuidad.

. Elaborar un diagnóstico general, apuntando las fortalezas y debilidades de la Secretaría y las oportunidades y amenazas del entorno. El resultado debe ser discutido entre el Núcleo Directivo del PMC, para llegar a un diagnóstico consensuado.

Fase 3

Consulta pública

. Elaborar un documento con las primeras propuestas para la cultura local, resultado de todos los debates, entrevistas y diagnósticos.

. Abrir la consulta pública para la discusión y validación social de estas propuestas. La consulta se dará por medio de fórum virtual y reuniones con el Consejo de Cultura.

Fase 4

Primera versión

. Incorporar las aportaciones sociales apropiadas y elaborar la primera versión del texto del PMC.

Fase 5

Aprobación interna

. Aprobación interna de las aportaciones sociales.

. Elaboración de la versión definitiva del PMC.

Fase 6

Aprobación legal

. Aprobación en la Cámara Legislativa, para que el Plan tenga valor legal.

Fase 7

Presentación pública

. Presentación pública del PMC, con la intención de dar inicio a la implantación del proyecto, atendiendo a las expectativas creadas inicialmente y marcando la capacidad de realización de la Secretaría de Cultura.

La tabla siguiente detalla cada fase de la metodología e indica las respectivas las acciones llave, productos resultantes y cronograma previsto. El proceso está previsto para durar cerca de un año y medio, debido a la inexperiencia en relación a la planificación estratégica y la falta de datos y estudios sobre las políticas y el sector cultural en general.

FASES	ACCIONES	PRODUCTOS RESULTANTES	CRONOGRAMA	METODOLOGÍA
FASE 1	Toma de decisión	--	1 mes	Reuniones internas
	Pactación con actores locales	--	1 mes	Reuniones externas
	Presentación del proyecto	--	1 mes	Lanzamiento del proyecto
FASE 2	Diagnóstico interno	Capacidades e insuficiencias de la Secretaría de Cultura del DF	1 mes	Estudio de datos, entrevistas, jornadas internas
	Diagnóstico externo	Perspectivas positivas y negativas del DF	2 meses	Grupos de trabajo, estudio de datos, entrevistas, registro cultural, trabajo de campo
	Diagnóstico general	DAFO	2 meses	Reuniones de trabajo del Núcleo Técnico
FASE 3	Consulta pública	Aportaciones sociales	2 meses	Fórum virtual y reuniones con el Consejo de Cultura.
FASE 4	Adecuación de aportaciones sociales	Primera versión del Plan Municipal de Cultura del DF	2 meses	Reuniones de trabajo del Núcleo Técnico
FASE 5	Aprobación interna	Plan Municipal de Cultura del DF	2 meses	Reuniones internas
FASE 6	Aprobación legal	Plan Municipal de Cultura del DF	3 meses	Tramitación en la Cámara Legislativa
FASE 7	Presentación pública	Plan Municipal de Cultura del DF	1 mes	Evento de lanzamiento del PMC

La metodología sugerida prevé la producción de un amplio diagnóstico basado en la realización de entrevistas en profundidad, participación ciudadana en los grupos de trabajo y estudio de datos y documentos sobre el estado de la cultura en el territorio. El presente proyecto ya presenta grande parte de ese análisis y servirá como marco de referencia para la profundización posterior del análisis de capacidades de la Secretaría de Cultura del DF y las perspectivas positivas del territorio.

Sin embargo, el diagnóstico presentado en este proyecto no pudo ser realizado de manera satisfactoria debido a dificultades causadas principalmente por la limitación de datos, tanto en relación al estado de la cultura en el DF como en relación a la gestión municipal de la cultura. Esta situación podría ser revertida de dos formas complementarias. La primera sería la realización de un conjunto de estudios estadísticos sobre los programas y proyectos desarrollados por la Secretaría de Cultura del DF y sobre el estado general de la cultura en el territorio – incluyendo la producción de una grande base de datos referentes a iniciativas individuales o minoritarias, ya que gran parte de los artistas locales realizan sus actividades de manera informal, dificultando así la contabilización oficial sobre el tamaño del sector. La segunda forma sería la divulgación de los datos de la gestión de manera transparente a los ciudadanos. Esta es una propuesta del actual Gobierno del DF pero que todavía no ha sido puesto en práctica por todos sus órganos.

A partir de la metodología sugerida y de los estudios teóricos y territoriales citados anteriormente, serán dadas orientaciones referentes al contenido y al proceso de elaboración del PMC en los apartados siguientes.

8.2. ORIENTACIONES DE CONTENIDO

. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES

La elección de los ámbitos de actuación y conceptos claves del plan es una etapa muy importante del proceso, pues determina cuáles áreas serán comprendidas y a partir de cuál enfoque. La determinación de esos ámbitos y conceptos debe partir, en el caso del DF, del análisis de cuatro esferas:

. Secretaría de Cultura: en lo que se refiere a su organigrama – que trabaja con el concepto de inclusión cultural y las áreas de patrimonio (incluyendo bibliotecas), orquesta, centro cultural, movilización y eventos, cine, vídeo y radiodifusión – y a sus programas y proyectos – más enfocados en música, patrimonio, cine y lectura;

- . Estado de la cultura local: que apunta el nivel de desarrollo del sector cultural y sus movimientos y actores más relevantes;
- . Grupos parlamentares: que trabajan conceptos como identidad y fortalecimiento cultural; y
- . Documentos y procesos de referencia (Plan Nacional de Cultura, *Agenda 21* y *Rumbo a los 50*): que indican puntos transversales, como la necesidad de proyectar la ciudad nacional a internacionalmente, ampliar el acceso a la cultura, invertir en formación e investigación y relacionar economía, turismo y cultura.

De esta manera, los ámbitos de actuación y los conceptos fundamentales deben determinar la temática de los grupos de trabajo que, por su vez, deben basar las futuras líneas estratégicas. A partir del análisis de las cuatro esferas citadas, los temas inicialmente propuestos son:

. Sectoriales:

Teatro	Literatura
Música	Audiovisual y nuevas tecnologías
Danza	Cultura tradicional y popular
Artes plásticas y visuales	Memoria y patrimonio

. Transversales:

Identidad cultural	Públicos y acceso a la cultura
Cultura, economía y turismo	Proyección nacional e internacional
Cultura y juventud	Formación e investigación

. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Las propuestas de actuación del PMC deben seguir la estructuración presentada en la investigación teórica, que se divide en: misión, líneas estratégicas, objetivos estratégicos, objetivos operativos y acciones. Es una opción adecuada en el sentido de permitir que la misión definida inicialmente se propague en todas las propuestas subsecuentes y facilitar la implementación del plan, a partir de la definición clara de cada uno de los ítems y los respectivos mecanismos de evaluación y seguimiento.

8.3. ORIENTACIONES DE PROCESO

. ALIANZAS

Para la eficiente elaboración y ejecución del PMC, es necesario un amplio proceso de concertación y formación de alianzas con los demás agentes municipales y federales que actúan en el sector cultural – sea por medio de acciones directas o por programas conjuntos ejecutados por diferentes órganos de la Administración.

Actualmente, casi ningún programa o proyecto es realizado de manera transversal, por más de una secretaría. Sin embargo, es posible indicar los órganos que ejecutan políticas afines a la cultura que podrán ser incluidos en el proceso de elaboración e implantación del PMC.

El primer órgano es la Secretaría de Estado de Educación, pues su ámbito de actuación y su público objetivo son compatibles con los del sector cultural. En la gestión actual existe, incluso, un programa llamado Escuela Abierta, que se trata de abrir, en los finales de semana, las escuelas públicas localizadas en comunidades urbanas en situación de riesgo y vulnerabilidad social para la realización de actividades de deporte, cultura y ocio. El objetivo del programa es contribuir para la mejora de la calidad de la educación, promover la inclusión social y proporcionar a los alumnos y a la comunidad espacios alternativos para el desarrollo de actividades de cultura, deporte, ocio, generación de renta, formación para la ciudadanía y acciones educativas complementares. El DF participa del programa desde el 2006 y cuenta con 54 escuelas abiertas, según datos de la Secretaría de Educación, de septiembre de 2008. Es una propuesta que condice con las competencias de la Secretaría de Cultura y podría ser perfeccionada conjuntamente a partir de una articulación entre las partes, prevista en el PMC. Además, el presupuesto del programa viene del Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación (FNDE) y es repasado directamente a las escuelas – lo que ahorraría gastos a la Secretaría de Cultura.

El segundo órgano posible de articulación es la Secretaría de Estado de Desarrollo Económico y Turismo, que tiene el objetivo de divulgar la imagen de Brasilia en Brasil y en el mundo para atraer inversiones y impulsar la economía del DF. Entre los proyectos existentes, la unión entre las dos secretarías podría ocurrir en cuatro acciones. La primera es la restauración de la Catedral Metropolitana de Brasilia, uno de los símbolos más importantes de la ciudad. El acompañamiento de los órganos dedicados a la preservación del patrimonio es fundamental para el respecto a las normas provenientes de su condición de patrimonio de la humanidad, además de establecer el tipo de flujo turístico deseado. La segunda acción es la elaboración

conjunta del trayecto y servicios ofrecidos por el autobús dedicado a realizar el *city tour* por la capital. Es un proyecto todavía en fase de elaboración, pero que prevé la incorporación de atracciones cívicas, culturales y de ocio. La tercera acción es la revitalización de la Orla del Lago Paranoá, cuyo proyecto propone la revitalización del Museo de la Igualdad Racial y la construcción de un espacio musical, con cuatro salas de concierto. Por último está la divulgación de una agenda cultural común, que atendiese a los moradores de la ciudad y a los cerca de 1.000.000 de turistas que Brasilia recibe anualmente. Son propuestas que optimizarían recursos y ayudarían en fomento del turismo cívico, arquitectónico y artístico y en la fruición cultural de los propios moradores de la ciudad.

Los proyectos de los órganos municipales citados hasta el momento son apenas ejemplos de actividades ya existentes que podrían incorporar la acción de la Secretaría de Cultura, lo que no impide que nuevos proyectos y programas sean establecidos con otros órganos, como la Secretaría de Estado de Ciencia y Tecnología o la Secretaría de Desarrollo Social y Trabajo.

Todavía en el ámbito del gobierno municipal será importante incluir la Compañía de Planificación del DF, un órgano vinculado a la Secretaría de Estado de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente que tiene la función de apoyar el gobierno en las actividades de planificación estratégica, desarrollo económico, social y urbano, recogiendo, produciendo y diseminando informaciones. Entre sus funciones están el tratamiento de informaciones, la coordinación y ejecución de estudios, pesquisas y proyectos, además de la evaluación e implementación de los sistemas de información del DF. En su estructura está el Consejo de Acompañamiento de las Acciones del Geoprocesamiento y de Informaciones para la Planificación Estratégica del DF, un órgano de deliberación colectiva que podría ser responsable por la evaluación de las etapas de implantación del PMC y sus resultados generales. Además sería importante incluir la Secretaría de Gobierno del DF, cuyo papel es, entre otras cosas, promover la articulación entre los órganos integrantes de la estructura básica del Gobierno del DF por medio de la Directoría para Asuntos Intragubernamentales.

En el ámbito federal, el órgano más importante para el PMC es el Ministerio de Cultura, que define las políticas públicas nacionales y es responsable por el programa federal de incentivo fiscal a partir de la inversión en cultura. La actual gestión del Ministerio desarrolla ahora dos proyectos importantes. El primero es el Plan Nacional de Cultura, que tiene el objetivo de delinear las directrices estratégicas para la cultura brasileña en los próximos 10 años, y el segundo es el Sistema Nacional de Cultura, que tiene la intención de promover la

articulación entre los órganos de la Administración especializados en cultura. Como proyectos nacionales, ambos deben funcionar como punto de partida para la elaboración del PMC.

Igualmente será importante incluir en la elaboración del Plan algunas instituciones especializadas en la producción de estadísticas, como el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) y el Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). El IBGE es una institución subordinada al Ministerio del Planeamiento, que funciona como el principal proveedor de datos e informaciones del país, atendiendo a las necesidades de la sociedad civil y de los órganos federales, estatales y municipales. Entre sus funciones están la producción, análisis, coordinación, consolidación, documentación y diseminación de las informaciones estadísticas. El IPEA, por su vez, es una fundación pública federal vinculada al Núcleo de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República, cuyas actividades de investigación fornecen soporte técnico e institucional a las acciones gubernamentales para la formulación y reformulación de políticas públicas y programas de desarrollo. Ambas instituciones podrían fornecer herramientas de análisis y contribuir para la elaboración de un sistema de informaciones culturales para el DF, con el objetivo de elaborar diagnósticos regulares del estado de la cultura y evaluar las políticas aplicadas.

Otra parte importante del proceso de concertación es la negociación con las fuerzas políticas del gobierno actual y con los diputados que representan los temas culturales en la Cámara Legislativa del DF. Aunque el actual secretario, Silvestre Gorgulho, no sea afiliado a ningún partido político, se percibe que su actuación es más cercana a las propuestas del gobernador José Roberto Arruda – del partido Democratas (DEM) de tradición derechista – de quien es amigo personal y antiguo compañero de trabajo en la gestión de ex-gobernador José Aparecido (1985-1988). En ese contexto, el secretario probablemente encontraría apoyo para las acciones del Plan. En la Cámara Legislativa las demandas culturales son tratadas por la Comisión de Asuntos Sociales y por la Frente Parlamentar Procultura e Identidad Cultural del DF. Sería fundamental incluir sus miembros en el la elaboración del plan, principalmente frente a la necesidad de la aprobación futura de alguna norma jurídica que oficialice el PMC.

Igualmente será importante establecer algún tipo de diálogo con las fuerzas políticas de la oposición, para garantizar la continuidad de las directrices pactadas al final de la elaboración del PMC, independientemente de posibles cambios la gestión. Es importante la

búsqueda de consenso con el conjunto de fuerzas políticas con el objetivo de alcanzar el respeto y la neutralidad⁶⁰.

Finalmente, será necesario establecer alianzas con algunos medios públicos de comunicación que actúan en la ciudad (Radio Nacional de Brasilia, Agencia Brasil, NBR, TV Brasil y TV Distrital), con la intención de colaborar en la aproximación con la sociedad y en las estrategias de divulgación en general.

. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN

Con la intención de asegurar la concertación con los actores importantes y la legitimidad social del proceso se buscará dar un carácter transversal a la participación

La estrategia de comunicación, por su vez, ocurrirá en tres frentes: la primera será la comunicación del proceso a los principales interesados, incluyendo los actores identificados en el apartado; la segunda, el desarrollo de los procesos participativos virtuales y presenciales; y la tercera, el lanzamiento institucional y la presentación pública del documento.

. GRUPOS DE TRABAJO

Los grupos de trabajo tienen una importancia fundamental en el proceso, por son los responsables por la comunicación entre el PMC y los representantes de instituciones, entidades y asociaciones culturales. Los grupos son una herramienta importante para conocer las demandas de la sociedad, legitimar el proceso – teniéndolos como coautores del Plan – y colaborar en las actividades de evaluación.

La temática elegida acompaña el análisis realizado sobre el estado de la cultura local, el organigrama y el impacto de las políticas desarrolladas por la Secretaría de Cultura del DF, los grupos parlamentares y los procesos y documentos de referencia. En esta selección se pretendió contemplar los sectores más desarrollados en la cultura local y las áreas incipientes.

⁶⁰ BONET in MANITO, 2008.

. IMPLEMENTACIÓN

El horizonte temporal para la realización efectiva del PMC es de 10 años. Para que se convierta en realidad, el proceso de implementación debe tener el mismo nivel de importancia que su proceso de elaboración. Para ello, debe contar con planes operativos y cuatrienales con el objetivo de permitir el acompañamiento puntual y global de los niveles de ejecución de las acciones y objetivos previstos.

Como visto en otros planes, es posible que con el paso del tiempo se haga una revisión de las líneas estratégicas – como por ejemplo en el Plan de Barcelona de 1999 en relación al Plan Nuevos Acentos – o se propongan orientaciones para los años siguientes – como en el caso del Plan Vasco de la Cultura.

Otro punto importante es que este proceso depende, en gran parte, del nivel de concertación con los actores locales para que perdure en el tiempo. Si el PMC consigue reflejar y considerar las demandas del sector cultural es probable que la sociedad entienda en plan como suyo y luche por él con el paso del tiempo, ayudando en su solidificación, aunque haya cambios en la gestión.

. EVALUACIÓN

El proceso de implementación está directamente relacionado a las acciones evaluativas. En el caso del PMC es recomendable que la evaluación tenga como base el Plan Vasco de la Cultura y sea realizada de la siguiente manera:

AÑOS	TIPO DE EVALUACIÓN	AÑOS	TIPO DE EVALUACIÓN
1º AÑO	seguimiento	6º AÑO	plan operativo
2º AÑO	plan operativo	7º AÑO	seguimiento
3º AÑO	seguimiento	8º AÑO	global
4º AÑO	global	9º AÑO	seguimiento
5º AÑO	seguimiento	10º AÑO	global

. Evaluación de seguimiento: elaboración de un informe de acompañamiento de las actividades desarrolladas en los años en que no se aplican las evaluaciones;

. Evaluación del plan operativo: elaboración, cada dos años, de un informe de valoración de todos los planes operativos;

- . Evaluación estratégica: análisis general del PMC a ser realizada cada cuatro años, con la inclusión de un diagnóstico del sector y complementación de las estrategias para los años posteriores;
- . Foro de trabajo virtual: debate virtual creado para divulgar informaciones y incorporar las opiniones y reflexiones de los participantes, de forma abierta y permanente;
- . Grupos de trabajo sectoriales: jornadas de trabajo anuales, abierta a la participación de los agentes culturales de los ámbitos definidos en el Plan, para analizar los avances realizados y identificar nuevas actuaciones de futuro;
- . Observatorio de la Cultura: disposición de una visión actualizada de las informaciones que indican la situación y la necesidad de adaptar las líneas de trabajo futuras.

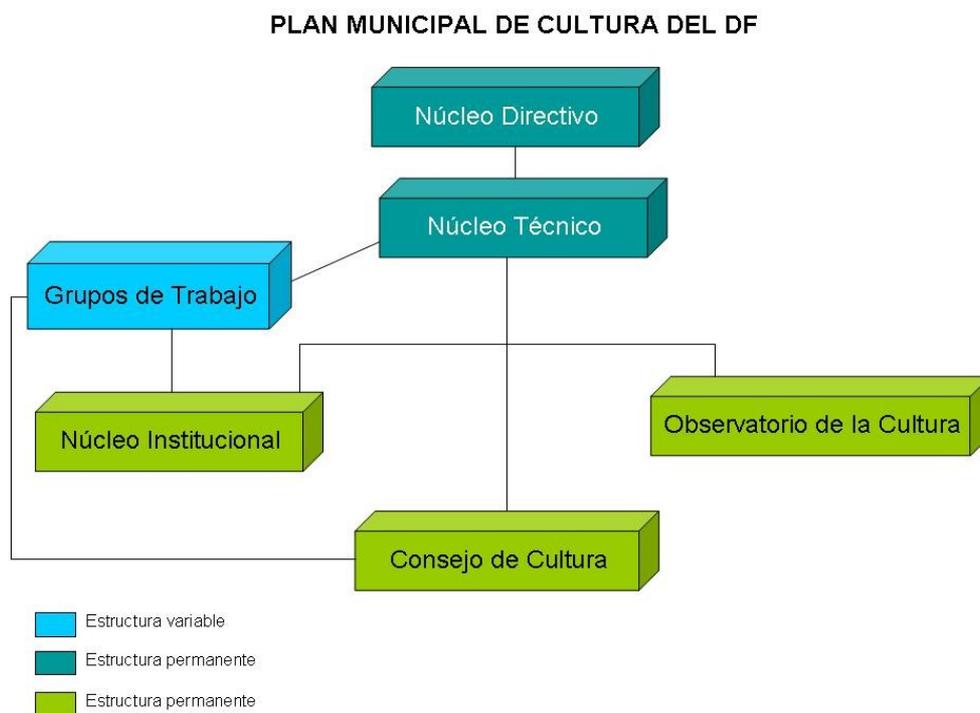
Son etapas que asegurarán el aumento consecutivo de los niveles de implementación del PMC. Para ello, es necesario también dar la debida atención a la elaboración de los indicadores, que deben estar presentes desde el principio del proceso. Las informaciones generadas por ellos deben ser suficientes para responder a las cuestiones clave de la evaluación, con la intención de mejorar continuamente los procedimientos y atender a los objetivos y acciones del Plan.

9. NECESIDADES

Para llevar a cabo el proceso de elaboración del PMC descrito anteriormente, será necesario constituir una determinada estructura y asignar un presupuesto aproximado relacionado a las actividades previstas.

- ESTRUCTURA

Los recursos humanos utilizados para la elaboración del PMC estarán distribuidos de la siguiente manera:



ESTRUCTURA PERMANENTE

. Núcleo directivo

Composición: líderes e impulsores del proyecto dentro de la Secretaría de Cultura del DF.

Debe ser formado por cuatro miembros:

- Secretario de Cultura del DF

- Secretario Adjunto
- SubSecretaría de Políticas Culturales
- Asesor Especial

Es importante que uno de los miembros sea la persona de referencia para el PMC, estando a la disposición de los medios de comunicación, ciudadanos y demás actores de la cultura local para dar informaciones sobre el proceso de elaboración del plan. Debido a los compromisos políticos de los Secretarios y de la SubSecretaría, es aconsejable que la persona de referencia sea el asesor especial.

Función: el Núcleo Directivo tendrá la función de acompañar el proceso y tomar las decisiones necesarias al buen desarrollo del Plan. La persona de referencia, en especial, será responsable por la coordinación metodológica, seguimiento y supervisión del redactado final del PMC. Para desarrollar tales funciones, el núcleo debe reunirse periódicamente a lo largo de todo el proceso.

. Núcleo Técnico

Composición: persona de referencia del PMC dentro de la Secretaría de Cultura al lado de personas responsables por las actividades técnicas.

Debe ser formado por cuatro miembros:

- . Asesor Especial
- . Coordinador Técnico
- . Técnico de Información
- . Técnico de Redacción.

Función: hacer la coordinación y gestión operativa del PMC, incluyendo la ejecución de la metodología, búsqueda y análisis de informaciones, definición de prioridades y redacción de las varias versiones del documento.

. Núcleo de Coordinación Institucional

Composición: personas del gobierno local responsables por las acciones de articulación institucional y con la sociedad.

Debe ser compuesto por dos personas:

- . Miembro de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales de la Secretaría de Cultura
- . Miembro de la Directoría para Asuntos Intragubernamentales del Gobierno del DF

Función: promover la articulación necesaria al buen desarrollo del PMC, con órganos y entidades públicas y privadas, además de los grupos de trabajo previstos en la estructura variable, explicada a seguir.

. Consejo de Cultura

Composición: ciudadanos y miembros de asociaciones y entidades culturales de la ciudad.

Función: participar en el debate, realizar evaluaciones periódicas y acciones de seguimiento del plan.

En la estructura del gobierno local ya existe el Consejo de Cultura del DF, creado en 1989 como un órgano de deliberación colectiva. Es compuesto por doce miembros que son sustituidos cada dos años, con excepción del Secretario de Cultura del DF. Entre sus atribuciones, está la aprobación de los proyectos de ayuda financiera del Fondo de Apoyo a la Cultura, proposición de directrices de la política cultural municipal, creación y desarrollo de mecanismos capaces de preservar y fortalecer la identidad cultural del DF. El procedimiento ideal será la realización de una revisión de sus competencias, con la intención de incluir como su prioridad la supervisión y control de las actividades del PMC.

. Observatorio de la Cultura

Composición: expertos en estadísticas e investigaciones sobre el sector cultural.

Debe ser compuesto por tres personas:

- . dos miembros del Sistema de Informaciones Estadísticas del DF
- . un investigador de la Universidad de Brasilia.

Función: realizar estudios y fornecer de forma regular informaciones sobre el estado de la cultura en el DF y sobre la aplicación y resultados el PMC.

Todos los miembros de la estructura permanente deben relacionar sus acciones de forma continua. Mientras el Núcleo Directivo y el Núcleo Técnico realizan actividades de coordinación; el Observatorio de la Cultura trata del análisis de la información; el Consejo de Cultura, de la metodología participativa; y el Núcleo de Articulación, de la concertación con órganos, grupos y entidades culturales.

Es importante destacar que toda la estructura permanente prevista ya es parte de la organización local, excepto el coordinador técnico y los técnicos miembros del Núcleo Técnico.

ESTRUCTURA VARIABLE

. Grupos de Trabajo

Composición: instituciones, asociaciones y agentes que inciden en los diversos ámbitos de la cultura local.

Función: intención es promover la participación social, elaborar diagnósticos e identificar líneas prioritarias.

Los miembros de los grupos de trabajo serán elegidos por los colectivos culturales de la ciudad. Al total, serán constituidos 14 grupos de trabajo, distribuidos de la siguiente manera:

. Sectoriales:

Teatro	Literatura
Música	Audiovisual y nuevas tecnologías
Danza	Cultura tradicional y popular
Artes plásticas y visuales	Memoria y patrimonio

. Transversales:

Identidad cultural	Públicos y acceso a la cultura
Cultura, economía y turismo	Proyección nacional e internacional
Cultura y juventud	Formación e investigación

Serán realizadas dos reuniones para cada grupo de trabajo: una prevista en la fase de elaboración del diagnóstico y otra, en la fase de identificación de las líneas prioritarias.

- PRESUPUESTO APROXIMADO

A partir de la metodología descrita será sugerida una primera aproximación del presupuesto necesario al PMC:

FASES	ACCIONES	METODOLOGÍA	PRESUPUESTO (€)
FASE 1	Toma de decisión	Reuniones internas	--
	Pactación con actores locales	Reuniones externas	500
	Presentación del proyecto	Lanzamiento del proyecto	1.000
FASE 2	Diagnóstico interno	Estudio de datos	--
		Entrevistas	--
		Jornadas internas	--
	Diagnóstico externo	Grupos de trabajo	6.000
		Estudio de estadísticas	--
		Registro de los agentes culturales: creación de sistema	1.000
		Trabajo de campo	500
Diagnóstico general	Reuniones de trabajo del Núcleo Técnico	500	
FASE 3	Consulta pública	Creación de un sistema participativo virtual	3000
		Reuniones con el Consejo de Cultura	500
FASE 4	Adecuación de aportaciones sociales	Reuniones de trabajo del Núcleo Técnico	500
FASE 5	Aprobación interna	Reuniones internas	--
FASE 6	Aprobación legal	Tramitación en la Cámara Legislativa	500
FASE 7	Presentación pública	Evento de lanzamiento del PMC	1.000
TOTAL			15.000

PERSONAL	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO/UNIDAD	PRESUPUESTO (€)
Coordinador técnico	mes	9	1.000	9.000
Técnico de información	mes	9	700	6.300
Técnico de redacción	mes	9	700	6.300
Investigador	mes	9	1.000	9.000
TOTAL				30.600

TOTAL GENERAL (€) 45.600

Algunas de las etapas del proceso no presentan costes por tratarse de procedimientos internos a la Secretaría. Además, como la mayoría de los recursos humanos propuestos es formada por miembros del organigrama del gobierno local, sólo será necesaria la

contratación de cuatro miembros: coordinador técnico, técnico de información, técnico de redacción e investigador.

Sin embargo, es importante acrecentar el gasto de evaluación, que consiste básicamente en el pago de las jornadas anuales de los grupos de trabajo, con un presupuesto de 3.000 euros al año. Teniendo en cuenta los 10 años de horizonte del Plan, se prevé un gasto de 30.000 euros que debe ser distribuido entre gestiones.

Comparando el presupuesto general de la Secretaría de Cultura con el presupuesto aproximado previsto para la elaboración del PMC, es posible decir que el proyecto es viable económicamente. Lo importante, sin embargo, es su viabilidad política e institucional en el momento de la toma de decisión sobre las prioridades del órgano en la utilización de los recursos. Teniendo en vista, no obstante, que se trata de un proyecto que determina la acción de todos los demás sectores de la Secretaría, es muy probable que se encuentre entre las prioridades de la institución y reciba el presupuesto necesario a su ejecución.

10. CONCLUSIÓN

En los últimos años ha habido un aumento expresivo de la importancia de la cultura en las políticas de desarrollo y crecimiento de las ciudades. Con ello ha aumentado la utilización de la planificación estratégica como herramienta metodológica, generando una serie de ventajas a la gestión pública de la cultura. Primeramente ha contribuido en el pasaje de la improvisación a la profesionalización en el diseño de la acción cultural pública. Después, en la promoción del pensamiento a largo plazo, incentivando las capacidades culturales y territoriales a partir de una proyección de futuro. Y finalmente, en el fortalecimiento del papel de la administración local aliada a la participación social en la gestión de las políticas culturales.

Es posible que la elaboración de planes estratégicos siga como una tendencia creciente en varias ciudades en los próximos años. De acuerdo con Félix Manito, “la planificación estratégica permite a la cultura desarrollar su vocación de centralidad dentro de las políticas públicas, aportando sus valores al desarrollo territorial y comunitario⁶¹.”

De una forma general, un buen plan estratégico de cultura debe contener tres premisas al mismo tiempo. Una es la elaboración de un proyecto claro como resultado del proceso y que sirva a todos – sectores público y privado y sociedad – como referencia para sus decisiones. La segunda es ser un proyecto compartido en su elaboración y que suscite amplios consensos. Y la tercera es que de hecho sea – no en el papel – un proyecto de carácter realmente estratégico y prioritario que lleve al comprometimiento de recursos públicos y del conjunto de la institución⁶².

El presente proyecto ha realizado una trayectoria pertinente a la consecución de su objetivo principal – la elaboración de una metodología de planificación estratégica de la cultura adaptada a la realidad del DF. Primeramente ha ejecutado una investigación teórica y comparada que ofreció orientaciones metodológicas y reflexiones sobre puntos estructurantes del plan. Después ha realizado el estudio del territorio y del organismo ejecutor del PMC para establecer los límites y condicionantes para la aplicación de la teoría en el DF. Y finalmente ha presentado la metodología más adecuada a la dinámica de la Secretaría de Cultura y a la realidad del territorio – verificada en la propuesta de alianzas con determinados actores fundamentales en la cultura local, la proposición de una estructura basada en la lógica organizacional del Gobierno del DF y la elección de temas y

⁶¹ MANITO, 2008.

⁶² ZALLO in MANITO, 2008.

conceptos relacionados a las áreas de actuación de la Secretaría y el estudio del estado de la cultura en el DF.

La principal ventaja de este proyecto es ofrecer una perspectiva innovadora en relación a la política pública aplicada en el DF, puesto que la Secretaría de Cultura no presenta en su histórico ningún registro referente a la planificación estratégica a largo plazo para la cultura local.

La segunda ventaja es la presentación de un importante estudio preliminar sobre el territorio, el estado de la cultura local y la propia Secretaría de Cultura. Son elaboradas síntesis sobre datos y estudios en relación a las manifestaciones culturales, políticas aplicadas, datos demográficos, etc. Además, son apuntados los documentos y órganos que pueden servir referencia y punto de partida para la elaboración del PMC – como el Plan Nacional de Cultura, la Agenda 21 de la Cultura, el documento Rumbo a los 50, etc.

La tercera ventaja es proponer una metodología de planificación adaptada a la realidad del DF. El proyecto indica cuáles son las etapas, productos desarrollados, cronograma, presupuesto aproximado y estructura necesaria al desarrollo del plan. Es una propuesta integral, pero abierta a los posibles cambios provenientes del proceso de negociación con los demás actores involucrados en el proceso.

Por otro lado, la principal limitación de este proyecto es su aislamiento físico en relación al territorio de aplicación del PMC, generando obstáculos en la búsqueda de informaciones y en el contacto con los gestores públicos locales. El resultado es una visión relativamente parcial de los datos obtenidos.

Pese al inconveniente descrito, el presente proyecto ha logrado proponer el procedimiento metodológico más adecuado al DF, teniendo en cuenta las características de la cultura local y del órgano ejecutor y los parámetros ofrecidos por la investigación teórica y comparada.

El próximo paso previsto para este proyecto es su presentación en la Secretaría de Cultura del DF, con vistas a la efectiva aplicación en los próximos años.

11. REFERENCIAS

Libros y artículos

- . CARRERA, A. G. Indicadores de estructura, proceso, resultado y entorno. In Seguimiento y control de la gestión en servicios municipales. Tema 3: Instrumentos, métodos y estrategias. Diputació de Barcelona: Barcelona.
- . ESTEVE, J. M. (coord.) (1999) *La estrategia de las ciudades. Los planes estratégicos como instrumento: métodos, técnicas y buenas prácticas*. Diputació de Barcelona: Barcelona.
- . MANITO, F. (1998) *La Cultura en los planes estratégicos urbanos*. Cultura y poder local. Interacción 1998. Diputació de Barcelona: Barcelona.
- . MANITO, F. (coord.) (2008) *Planificación estratégica de la cultura en España*. Fundación Autor: Madrid.
- . MARCET, X. (1998) *El Pla Estratègic com a experiència transversal*. Revista de serveis personals locals. núm. 9. CIFA Diputació de Barcelona. Barcelona.
- . PASCUAL, J. (2006) *Ideas clave sobre la Agenda 21 de la Cultura. Nuevos Acentos*. Plan Estratégico de Barcelona. 2006. Versión resumen.
- . SANTACANA, F. (1998) *La planificación estratégica metropolitana: de Barcelona a la Regió Metropolitana*. Revista Económica de Cataluña. Dossier: La Barcelona metropolitana: economía i planejament. Col·legi d'Economistes de Catalunya: Barcelona.

Documentos

- . *Balance de ejecución del Plan Vasco de la Cultura 2004-2008*. Departamento de Cultura del Gobierno Vasco. (2009)
- . Conceptos de Planificación Estratégica. Seminario Profesional. DAPOZO, Gladys. Facultad de Ciencias Exactas y Naturales: Argentina. Disponible en: <http://exa.unne.edu.ar>
- . Decreto 219/2000, de 7 de noviembre. Gobierno Vasco.
- . Estimativas de la población para 1º de julio de 2008. Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) (29 de agosto de 2008). Disponible en: www.ibge.gov.br
- . Guía para la evaluación de políticas culturales locales (2009). Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)
- . Observatorio Itau Cultural. Patrimonio Inmaterial. Reflexiones sobre indicadores culturales. Nº 4. Itau Cultural. 2008.
- . Orientaciones para el Plan Vasco de la Cultura II: 2019-2012 (2009-02-19).
- . Pesquisa de informaciones básicas municipales. Perfil de los municipios brasileños. Cultura 2006. Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas. Rio de Janeiro, 2007.
- . Plan Estratégico de Barcelona de 1999. Ayuntamiento de Barcelona.
- . Plan Estratégico de Barcelona de 2006 – Nuevos acentos. Ayuntamiento de Barcelona.

. Plan Nacional de Cultura
Ministerio de Cultura de Brasil
. Plan Vasco de la Cultura. Departamento de Cultura del Gobierno Vasco.

. Producto Interno Bruto de los Municipios 2002.
Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas
30/04/09

. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD
Disponibile en: <http://www.pnud.org.br>

. Relatório da 1 Conferencia Nacional de Cultura. Ministerio de Cultura. Brasília. 2006

. Rumbo a los 50 (Rumo aos 50)
Secretaría de Estado de Planeamiento y Gestión del Gobierno del Distrito Federal, 2004.
Disponibile en: www.sga.df.gov.br

. Síntese de Indicadores Sociais 2008 - Uma análise das condições de vida da população brasileira
Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas
Disponibile en: www.ibge.gov.br

. Sistema de Informaciones e Indicadores Culturales 2003-2005. Estudios y Pesquisas. Información Demográfica y Socioeconómica. Nº 22. Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas. Rio de Janeiro, 2007.

. Sistema de Informaciones Estadísticas del DF
CODEPLAN

. Teoría de disseny estratègic de projectes. Màster Oficial en Gestió Cultural. Disseny estratègic de projectes culturals. Lluís Bonet. 2008

Páginas de internet

. Asamblea Legislativa del Distrito Federal (Assembléia Legislativa do Distrito Federal)
<http://www.cl.df.gov.br/portal>

. Cuentas Abiertas (Contas Abertas)
contasabertas.uol.com.br
Último acceso: 16/02/09

. Correio Braziliense
23/04/2009
http://www.correiobraziliense.com.br/html/sessao_1/2009/03/24/noticia_interna.id_sessao=1&id_noticia=92031/noticia_interna.shtml

. Empresa Brasileira de Turismo – Brasiliatur
29/04/09
www.brasiliatur.com.br
www.venhaparabrasilia.com.br

. Gobierno del Distrito Federal
www.df.gov.br
Último acceso: 12/03/09

. Ministerio de Cultura de Brasil
www.cultura.gov.br
Último acceso: 19/02/09

. Secretaría de Estado de Educación del DF
www.se.df.gov.br
Último acceso: 19/02/09

. Secretaría de Estado de Gobierno del DF
www.districtofederal.df.gov.br
Último acceso: 20/04/09

. Secretaría de Estado de Planificación y Gestión
www.sga.df.gov.br
Último acceso: 20/04/09