

Instituto Complutense de Ciencias Musicales

Master en Gestión Cultural

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN – TESIS FINAL

ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO
“CULTURA X MENDOZA”

PLAN ESTRATÉGICO 2005-2010
PROVINCIA DE MENDOZA-REPÚBLICA ARGENTINA



Autor: Prof. Marcelo Lacerna
6ta Promoción

Dirección: Dra. Valeria Cortegoso

Mendoza, Argentina, diciembre 2007

ÍNDICE

Introducción	6
---------------------	----------

Capítulo I

Marco Teórico Referencial

1.1 Una relación histórica	19
1.2 Evolución de la planificación estratégica	20
1.3 La planificación estratégica y el sector público	21
1.4 Planificación estratégica y Gestión Cultural	25
1.5 Claves para la planificación estratégica	29

Capítulo II

Antecedentes de Planificación Cultural en la Provincia de Mendoza

2.1 Criterio metodológico	35
2.2 El proceso democrático desde 1983 a nuestros días	36
2.3 Dos plataformas electorales para la cultura de Mendoza	40
2.3.1 Un plan de gobierno para todos los mendocinos -1987-1991	40
2.3.2 "Propuesta para el Área Cultura - Alianza Mendoza"	43
2.4 "Apuntes para la Gestión Cultural de Mendoza"	46
2.4.1 Una ley de cultura y un nuevo organismo estatal	47
2.4.2 Fondo de financiamiento específico	49
2.4.3 Apuntes para la gestión	49
2.4.4 La cultura, la política y la gestión cultural desde el estado	50
2.4.5 Campos de acción prioritarios y estrategias	51
2.5 Principales legados para la planificación cultural de Mendoza	53

Capítulo III

La planificación estratégica en la provincia de Mendoza

3.1 Una historia reciente	60
3.2 Algunos casos de Planificación:	62
3.2.1 TURPLAN - Plan de Desarrollo Turístico 2000-2005. Mendoza	62
3.2.2 Plan Estratégico de desarrollo Regional, Mendoza 2010	65
3.2.3 Planes estratégicos desarrollados por el Ministerio de Economía de la Provincia de Mendoza.	67
3.2.4 Plan Estratégico Industrias Culturales Mendoza	70
3.3 Expectativas de cambio	75

Capítulo IV -

El plan estratégico "Cultura x Mendoza 2005-2010"

Primera etapa

4.1 Las motivaciones para el plan	80
4.2 Los primeros pasos del plan	81
4.3. Objetivos prioritarios al iniciar el proceso de trabajo	82
4.3.1 El asesoramiento externo	82
4.3.2 El equipo interno de trabajo	92
4.3.3 El financiamiento del plan	97
4.4 Final de una etapa difícil	101

Capítulo V

El plan estratégico "Cultura x Mendoza 2005-2010"

Segunda etapa

5.1 Un cambio de estrategia para la nueva etapa	108
5.2 Resultados de una reunión clave	108

5.2.1 Reformulación de conceptos, metodología y acciones	114
5.2.2 Bases para la estrategia de comunicación	116
5.3 Designación del director del plan y conformación de un nuevo equipo de trabajo.	118
5.4. Definiciones conceptuales fundamentales	119
5.4.1 Definición de la Visión	120
5.4.2 Atributos de la Misión	122
5.4.3 Objetivos y lineamientos estratégicos.	124
5.5 Otras definiciones de importancia	128
5.5.1 Lineamientos políticos	128
5.5.2 Lineamientos sobre planificación estratégica en cultura para la provincia de Mendoza.	129
5.6 La metodología de trabajo	131
5.7 Elaboración del diagnóstico	134
5.8 Formulación de estrategias	137
5.9 Presentación del informe final	141
5.10 Algunos problemas en la gestión del plan	142
5.11 El presupuesto final	143
5.12 El plan en el año 2007	144
5.13 El plan en las plataformas electorales 2007	145
Conclusiones	149
Agradecimientos	161
Bibliografía	165
Anexo I - "CULTURA X MENDOZA", Plan estratégico 2005-2010	
Anexo II - Imágenes y piezas gráficas	

INTRODUCCIÓN

"Un plan es necesario aunque sólo sea para desviarse de él".

Wagensberg (2002)

El presente trabajo de investigación se encuentra ligado íntimamente a experiencias personales, que llevaron a involucrarme en el proyecto de planificación estratégica "Cultura x Mendoza 2005-2010", Plan Estratégico de la provincia de Mendoza.

Es por eso que se hace necesario explicar brevemente el camino transitado, con la intención de contribuir a la comprensión por parte del lector de algunas circunstancias personales y políticas que contextualizaron la realización de este plan y de este trabajo de análisis en particular.

Se ha intentado trabajar tomando la mayor distancia posible a los efectos de objetivar el análisis y obtener resultados útiles para terceros interesados. Intento que ha sido dificultoso por tres motivos fundamentales: el grado de participación que el autor de este trabajo tuvo en todo el proceso, los avatares que se vivieron durante el mismo y el estado de la situación al momento de concluir esta investigación.

Tanto el plan Cultura x Mendoza como todos los antecedentes y casos de planificación que se estudian en este trabajo, tienen una íntima relación con la provincia de Mendoza. Tanto para aquellos que no conocen la provincia, como para los que sí, pero que necesiten repasar algunos datos importantes de ella, resulta útil trazar un breve perfil de la misma con la intención de facilitar al lector la tarea de contextualización de este trabajo.

La provincia de Mendoza se encuentra ubicada en el centro-oeste de la República Argentina, con una superficie de 150.839 Km² y una población cercana a 1.700.000 habitantes, principalmente instalada en los oasis de sus ríos principales en ambientes urbanos. La configuración urbana (96% de la población en el 4% del territorio -Gran Mendoza- y 4% de la población en el 96% de territorio restante) responde, en general a las tendencias nacional e internacional.

La ubicación relativa de Mendoza que originariamente presentaba muchas dificultades, actualmente, y debido sobre todo a las transformaciones tecnológicas, ha superado esos problemas para constituirse en un eje de conexión interregional (MERCOSUR, Chile y salida al Pacífico a través del corredor bioceánico).

Posee un clima templado árido con tendencia al cálido, con temperaturas máximas absolutas de 42,7°C y mínimas absolutas de 9,2°C. Las precipitaciones oscilan en los 200 mm. anuales. Esta sequía ha encontrado solución en el sistema de riego artificial que constituye la base histórica del desarrollo mendocino, mediante la explotación agraria alrededor de tres oasis. Otros sectores productivos que se articulan con esta base productiva son el comercial, la industria, el turismo y la minería en menor medida. La economía, la producción y la tecnología actuales están en constante crecimiento.

Políticamente, la provincia se divide en 18 departamentos incluida la Capital, cada uno de los cuales se subdivide en distritos. Por razones de orden administrativo, el Gobierno de la provincia agrupa los Departamentos en zonas: Centro o Gran Mendoza (Capital, Godoy Cruz, Guaymallén, Las Heras, Maipú y Luján); Este (Junín, Rivadavia y San Martín); Noreste: (Lavalle, Santa Rosa y La Paz); Centro-oeste (San Carlos, Tunuyán y Tupungato); Sur (General Alvear, San Rafael y Malargüe).

Mendoza tiene una demografía pluriétnica y pluricultural que conviven integradamente. Las libertades, derechos y garantías personales están vigentes desde la recuperación de la democracia.

El sistema educativo abarca todos los niveles (primario, secundario, terciario, universitario y de posgrado) tanto de gestión pública como privada. La formación artística está contemplada en el sistema educativo en los niveles medio, terciario y universitario. La actividad artística en Mendoza está muy desarrollada y muy diversificada. Hay algunos creadores mendocinos que han alcanzado renombre hasta internacional. Se ve a la actividad artística como un recurso utilizable en políticas de desarrollo humano.

Las transformaciones conductuales de las últimas décadas (homosexualidad, nacimientos extrafamiliares, flexibilidad familiar, "estar en pareja", revalorización del sexo) van siendo aceptadas sin conflicto.

El sistema social, presenta una brecha abismal y creciente entre ricos y pobres. Esto ha generado casos urbanos extremos: barrios cerrados, exclusivos y de gran nivel económico frente a la creciente conformación de "villas inestables" o "villas miserias". A partir de la globalización neoliberal de los años 90, el panorama social de Mendoza cambió radicalmente: la tradicional clase media se fue empobreciendo, la mendicidad callejera (sobre todo infanto-juvenil) aumentó notoriamente, la marginación y la exclusión sociales cada vez mayor incide directamente en la inseguridad pública y en la delincuencia.

El sistema político mendocino presenta una problemática compleja debido a la relación Provincia/Nación (cabe recordar que el Gobierno Nacional tiene su sede en Buenos Aires, distante 1.000 Km de Mendoza) y a la crisis de los partidos políticos tradicionales (Triviño Luis en Cultura x Mendoza, Plan Estratégico 2005-2010, 2006).

Se observa una reducción de las expectativas e ideales entre los mendocinos. Se acentúa una tendencia de falta de certezas que incide en la posibilidad de proyectar el futuro. El descreimiento se manifiesta en la resistencia a comprometerse con propuestas convocantes. La brecha entre las aspiraciones y las posibilidades reales de concreción, conducen a un estado de frustraciones y desaliento (La Rosa Carlos y Maumené Gloria en Plan Ambiental Mendoza 2010, Guía del diagnóstico preliminar, 2007).

En esta provincia es donde he nacido y donde resido. En ella recibí la instrucción primaria, secundaria y universitaria. Aquí es donde he dado los primeros pasos y he transitado en el camino del ámbito cultural.

Desde el año 1981 me desempeñé en distintos ámbitos de la cultura de la Provincia de Mendoza. Al culminar mis estudios secundarios y mientras realizaba estudios en Ciencias Económicas y Ciencias Políticas en la Universidad, comencé a experimentar los primeros contactos con la actividad cultural desde la práctica activa del teatro en grupos autogestionados. Esto, posteriormente me llevó a abandonar los estudios "tradicionales" para ingresar en la Facultad de Artes y formarme académicamente como actor y docente teatral.

Paradójicamente, a partir de ese momento nunca dejé de tener contacto con la administración, la gestión y la producción. Ya sea en trabajos personales no relacionados con la cultura, como en las labores "extra actorales" en los grupos teatrales donde me desempeñaba, siempre estuve dedicado, de alguna manera a trabajos administrativos, de gestión y producción..

Inclusive, entre 1983 y 1986, me desempeñé como Secretario Administrativo en la Comisión Directiva de la recuperada -el país retornaba a la democracia- Delegación local de la Asociación Argentina de Actores, entidad gremial, cultural y mutual que defiende los derechos laborales de los actores en la Argentina. Sin dudas, en lo personal este fue el primer gran contacto con la política cultural de la provincia y del país, cimentando en mí una fuerte vocación por participar en diferentes procesos de construcción colectiva en el ámbito de la cultura.

El contacto con la gestión y la producción desde lo pragmático, me impulsó a capacitarme técnicamente en estas áreas. Es por ello que he llevado a cabo diversas instancias de formación, lideradas por el Master en Gestión Cultural del ICCMU, a la par que desempeñaba cargos directivos en la Universidad Nacional de Cuyo y el Instituto Nacional del Teatro, hasta el año 2003. En diciembre de ese año asumí como responsable de la Subsecretaría de Cultura del Ministerio de Turismo y Cultura del Gobierno de la Provincia de Mendoza, por invitación de parte del equipo del entonces recientemente electo gobernador, Ing. Julio Cobos.

Con toda esta experiencia previa y conociendo la problemática de la gestión cultural local propuse, como una de las principales premisas de trabajo al iniciar la gestión, la elaboración de un Plan Estratégico de Cultura. Hasta ese momento, la planificación estratégica -aplicada en términos técnicos según parámetros usuales- había estado ausente como herramienta de las políticas de estado en el área.

La sociedad en su conjunto y la comunidad cultural en particular han reclamado constantemente políticas de estado a largo plazo. Esto, con el objetivo de lograr que las distintas gestiones partidarias que propone la alternancia democrática, no sometan a la comunidad a cambios constantes que no favorecen al desarrollo social sostenido.

En el contexto nacional y provincial, sobrados son los ejemplos para saber que la "cultura", como política de estado, ha padecido la falta de planificación. Ha sido víctima de gestiones que no han proyectado sus orientaciones a futuro y solo se han mantenido con acciones a corto plazo. O bien, aún teniendo la voluntad de planificar, no han contado con recursos materiales, humanos ni el respaldo político necesario para trascender a breves períodos de trabajo.

Junto con estas motivaciones profesionales y políticas que me llevaron a impulsar y participar en este proceso de planificación en la cultura de Mendoza, hay otras relacionadas con la historia de la política cultural de la provincia y el

proceso social, económico y político vivido en Latinoamérica, y en especial en Argentina, en los últimos treinta años.

Partiendo de estos antecedentes, cabe sintetizar en los siguientes párrafos las razones fundamentales que me impulsaron a realizar este trabajo:

Tanto en el campo académico, como en organismos gubernamentales del área de cultura del entorno local, existen escasos trabajos de reflexión sobre experiencias concretas de gestión cultural.

Como gestor cultural y docente en la materia, el autor de esta investigación considera necesario realizar una reflexión sobre una experiencia hasta el momento inédita en la gestión cultural de la provincia, con la intención de producir un material que sirva de base a futuras investigaciones o experiencias de gestión en contextos similares.

Los objetivos generales que se propone este trabajo de investigación son:

- Analizar críticamente el caso de planificación Cultura x Mendoza, plan estratégico 2005-2010, sus antecedentes inmediatos y otros casos de planificación en la provincia de Mendoza.
- Contribuir a la formación y desempeño profesional de otros gestores culturales, aportando un estudio de caso de planificación estratégica que pueda ser válido como antecedente para el desarrollo de planes específicos en contextos similares o investigaciones de temáticas derivadas.
- Enfatizar el valor de la planificación estratégica como herramienta válida para encauzar políticas de estado a largo plazo.

El análisis se ha desarrollado en **tres partes** diferenciadas.

En la **primera parte** que se corresponde con el **Capítulo I**, se aborda el marco teórico referencial desde el cual se encausó el análisis posterior. Se analiza

la relación histórica de la planificación estratégica y la gestión cultural, principalmente aplicada a organismos públicos.

Se parte haciendo una breve síntesis de la evolución de la planificación estratégica como disciplina, desde su aplicación con fines militares, pasando por su adaptación a la empresa y llegando finalmente a su utilización en las políticas públicas de desarrollo en el contexto latinoamericano. Dentro de esta última línea de trabajo se destacan las diferentes etapas de aplicación relacionadas con los distintos momentos de los procesos sociales, económicos, políticos y culturales vividos en los países latinoamericanos en las últimas cinco décadas, hasta llegar a la actual, donde la planificación comienza a resurgir como herramienta de desarrollo social.

Posteriormente, en este mismo bloque se aborda específicamente la relación entre gestión cultural y planificación estratégica, tomando como referencia la aplicación en ámbitos de gestión más desarrollados, y el abordaje de la disciplina en la formación de gestores culturales en el contexto iberoamericano. En el tramo final del capítulo se analizan y destacan algunas claves para la planificación estratégica en cultura elaboradas por algunos analistas de planes culturales.

La **segunda parte** está desarrollada en los **Capítulos II y III**. Está centrada específicamente en antecedentes de planificación cultural en la provincia de Mendoza y en el abordaje de planes estratégicos de otras actividades sociales y económicas.

Se incluye también en esta **segunda parte** un sintético repaso del primer plan de Industrias Culturales de Mendoza que reconoce antecedentes en el Plan "Cultura x Mendoza".

En el **Capítulo II** se tomaron como antecedentes válidos para el análisis, aquellos documentos, que sin haber sido elaborados con estrictos parámetros de planificación estratégica, constituyen intentos de planificar la acción cultural a futuro en el plano local. Se tomaron como instrumentos de estudio dos programas

de gobierno que a su vez fueron plataformas electorales de dos gestiones políticas de partidos diferentes y el único documento que se elaboró durante una gestión de gobierno para establecer parámetros de intervención en el largo plazo, antes de la presentación de "Cultura x Mendoza" .

Para todos los casos se tomó en cuenta como lapso de tiempo válido para la selección y análisis de los materiales, el período comprendido entre 1983 -año de retorno a la vida democrática en Argentina- y 2004, año en que comenzó a gestarse el proyecto que se analiza en este trabajo.

En el método de análisis se utilizaron tres parámetros para destacar y extraer los elementos más significativos. El abordaje se centró en los aspectos conceptuales, la metodología empleada para la elaboración y las estrategias que proponen cada uno de los documentos. Estas variables han sido aplicadas como criterio de síntesis y elemento crítico de comparación en todos los documentos analizados, organizando los contenidos en tablas de doble entrada.

Del último documento denominado "Apuntes para la Gestión cultural de Mendoza" (IPC 1997), se analiza especialmente la Ley 6403, sancionada en el año 1997. Esta Ley fue una normativa marco para la actividad cultural de la provincia y está aún vigente, con modificaciones.

En el **Capítulo III**, se analizan diversos planes estratégicos de la provincia de Mendoza desde el año 1998. Los planes que se abordan corresponden a otras actividades sociales y económicas de la provincia, centrándose la atención en aquellos que por su contenido, objetivos y estrategias proponen puntos de contacto con la cultura de la provincia.

El método de trabajo en este capítulo toma como base de análisis los mismos parámetros utilizados en el capítulo anterior.

La **tercera parte** de este estudio, está desarrollada en los **Capítulos IV y V**, en donde se abordan las dos etapas del proyecto "Cultura x Mendoza" respectivamente.

En ambos capítulos el análisis técnico del proyecto se acompaña con la narración de algunos hechos que influyeron y forman parte de las particularidades de este caso de planificación. La base metodológica para el abordaje de los últimos dos capítulos se aplica de la misma manera que en los dos anteriores, según las variables mencionadas: aspectos conceptuales, metodología utilizada y estrategias propuestas, siempre enmarcadas en el contexto de la provincia de Mendoza.

El **Capítulo IV** está centrado en el proceso del plan llevado a cabo durante el año 2004. En primera instancia se analizan las motivaciones que llevaron a poner en marcha el proceso de planificación. Luego se mencionan las circunstancias políticas, sociales e institucionales que enmarcaron el trabajo.

Seguidamente se abordan los objetivos prioritarios para esta primera etapa y las estrategias técnico-políticas utilizadas. Se continúa con un análisis de los aspectos conceptuales, metodológicos, las estrategias y las pautas presupuestarias, que propusieron en conjunto los asesores externos y el equipo de la Subsecretaría de Cultura desde donde se gestó el plan.

En el **Capítulo V** se trabaja en el análisis de la segunda y definitiva etapa del Plan "Cultura x Mendoza", que comprende el período que va desde enero de 2005 hasta la presentación del informe final en Agosto de 2006.

En este tramo del trabajo se analizan importantes cambios en el equipo, las estrategias y metodologías de trabajo en el proceso de planificación. Se indaga en los componentes ideológicos y conceptuales del plan, mediante la evaluación de la visión, la misión, los objetivos estratégicos y los ejes transversales definidos para el proceso de planificación.

Se describe a posteriori la metodología de trabajo. Se destacan fundamentalmente los componentes relacionados con la comunicación y la participación de la ciudadanía y del sector cultural en la elaboración de los diagnósticos y formulación de propuestas, que una vez validados en un plenario participativo, formaron parte de las recomendaciones definitivas para la acción.

Se detallan algunos de los inconvenientes de gestión del proceso de trabajo, y las pautas presupuestarias definitivas.

Para terminar, se describen las repercusiones finales del proyecto y su desarrollo durante el año 2007. En este último año, se analiza la presencia del plan en las plataformas electorales presentadas por los distintos partidos a fines de octubre y el estado actual de la situación al momento de asumir las nuevas autoridades provinciales.

En las **conclusiones** finales se rescatan en general aspectos positivos y negativos del proyecto y el proceso de planificación analizado. Se hace una valoración técnica como herramienta de planificación, del plan objeto de estudio como así también de los antecedentes previamente analizados.

El **Anexo I** contiene la reproducción literal de "Cultura x Mendoza", Plan estratégico 2005-2010. Es de referencia y lectura obligada para aquellos interesados en la lectura y posterior análisis de este trabajo de investigación.

En el **Anexo II** se reproducen algunas piezas gráficas utilizadas en la comunicación del plan y algunas imágenes relacionadas con el proceso de trabajo.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Capítulo I

CAPÍTULO I

Marco Teórico Referencial

1.1 Una relación histórica

El marco teórico referencial para este proyecto de investigación, es la relación entre planificación estratégica y gestión cultural. Más específicamente, la gestión cultural aplicada a organismos públicos en Latinoamérica. Esta relación se ha afianzado cada vez más en la formación de gestores culturales y ha provocado que la aplicación de la planificación estratégica se comience a expandir en la formulación de políticas culturales a largo plazo.

La referencia al contexto latinoamericano permite trabajar en una escala analítica de situaciones comparables a nuestra realidad más inmediata, ya que estas experiencias pueden ser útiles como antecedentes de formulaciones teórico-metodológicas acordes a las problemáticas de la región y en consonancia con el estilo de vida de los latinoamericanos.

Teniendo en cuenta la evolución de la planificación estratégica tanto en el campo empresarial como en la gestión pública y que está relacionada al desarrollo de las distintas etapas de la vida económica y política de la región, se centra nuestra atención en su aplicación en experiencias de gestión cultural en organismos públicos, ciudades o unidades organizativas cuya dimensión y trascendencia puedan servir de referencia para los objetivos de la presente investigación.

La revisión de comentarios, artículos, investigaciones y estudios específicos sobre algunos planes estratégicos, son referencia obligada para comprender las motivaciones y objetivos de quienes los impulsan en el contexto político actual de América Latina.

El eje de análisis gira alrededor de la aplicación de los procesos de elaboración de planes estratégicos en el entorno latinoamericano, en un contexto generalizado de democracias que todavía no logran el consenso necesario para establecer políticas a largo plazo en muchos temas de interés general.

1.2 Evolución de la planificación estratégica

La planificación estratégica en un primer momento estuvo asociada a la actividad militar. El verbo griego "strategos" significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos", y Sócrates la comenzaba a asociar a las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que "en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos" (Vanegas Guido 2003:3).

Los científicos John von Neumann y Oskar Morgenstern, en 1944, aplican a la economía la Teoría de Juegos que estudia la elección de la conducta óptima cuando los costos y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano sino que dependen de las elecciones de otros individuos. Esta incursión puede considerarse como el inicio de la utilización de la estrategia -antes reservada al campo militar- a la economía y luego a la gestión empresarial (Vanegas Guido 2003).

Peter Drucker, Alfred Chandler y Henry Mintzberg, en las décadas del 50 y el 60, incorporan la estrategia como herramienta en la labor de los gerentes de las empresas. A partir de entonces ideas como: "trazar rutas de acción para el futuro", "analizar la situación actual para actuar más adelante", "promover la interacción del entorno con lo interno de la organización para lograr actitudes pro-activas que nos permitan aprovechar fortalezas y oportunidades" y otras aseveraciones similares, han pasado a ser moneda corriente entre quienes tienen la obligación de conducir los destinos de las empresas en el mundo (Vanegas Guido 2003:5).

En los últimos 40 años la planificación estratégica aplicada a la empresa ha pasado por distintas fases respondiendo a distintos objetivos según el rumbo de la economía mundial: planificación para el crecimiento con estabilidad, pasando por momentos de racionalización y recorte, hasta llegar a la planificación para el desempeño empresario en contextos de globalización.

También en este lapso, la planificación se ha aplicado con diferentes estilos, tales como: planes operativos detallados para el largo plazo, formulación de estrategias explícitas, uso de la planificación reservada para la alta gerencia, compromiso de todos los niveles jerárquicos en la elaboración de los planes, importantes inversiones tecnológicas, gran importancia a los factores del entorno, adquisición de conocimiento, altas velocidades para perder y adquirir ventajas competitivas, etc.

Las técnicas utilizadas, también han variado a lo largo de los años. Presupuestos por programas, proyección social de la planificación, análisis del portafolio de negocios, curvas de experiencia, presupuestos base cero, portafolios de tecnologías y recursos, programas de mejoramiento de la calidad, formación de liderazgo, holismo gerencial, programas de mejoras continuas, son algunas de las técnicas aplicadas.

La evolución de la planificación estratégica en la gestión empresaria ha sido constante, y se ha afianzado como una herramienta fundamental para lograr eficacia y eficiencia en la conducción (Vanegas Guido 2003).

1.3 La planificación estratégica y el sector público

Para el análisis enmarcado en las problemáticas de desarrollo de los países de Latinoamérica, este trabajo remite a los antecedentes que tiene la planificación estratégica aplicada a la gestión del estado, en lo que se ha denominado la "planificación del desarrollo", que se remontan a más de medio siglo tanto en Estados Unidos, como en la ex Unión Soviética y Europa.

En el caso de Estados Unidos, los primeros intentos de planificación integral tienen lugar en la época de la "gran depresión" durante los años treinta, bajo el gobierno del presidente Roosevelt, con la creación del Tennessee Valley Authority (TVA), una de las grandes empresas públicas, que, a pesar del proceso de privatización, aún continúa en manos del Estado norteamericano (Ruiz Caro 2002).

Asimismo, contamos con importantes antecedentes de planificación en Europa y en la ex Unión Soviética. En esta última se crearon, desde 1922, los planes quinquenales para el rápido desarrollo de la economía en (durante los 10 primeros años de la planificación la economía soviética tuvo un crecimiento espectacular). En total se implementaron 13 planes y solamente no se cumplió el último dada la disolución de la Unión Soviética en 1991.

Luego, y sobre todo al finalizar la segunda guerra mundial, el importante rol del sector público en el marco del estado benefactor en Europa fue determinante para el impulso de la planificación en el sector público, llegando a su expresión más alta con el Plan Marshall¹. El conjunto de desarrollo de diversos modelos metodológicos (modelo de la doble brecha, la planificación de las inversiones públicas, entre otros), dominaron la planificación de los modelos económicos a fines de la década de los cincuenta y principios de los sesenta, y dieron lugar a una diseminación y aceptación generalizada del planeamiento del desarrollo y de la importancia de "disponer de un plan" en la gestión de los estados. Este fue un período de gran creatividad que tuvo un escenario de enorme crecimiento en la economía mundial (Ruiz Caro 2002).

En el contexto Latinoamericano en esta etapa se difunden las ideas del planeamiento para el desarrollo, jugando un rol muy importante la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)², surge el pensamiento

¹ El Plan Marshall es el nombre por el que se conoce el Programa de Reconstrucción Europeo anunciado por el entonces secretario de estado norteamericano George Marshall en un discurso en la universidad de Harvard el 5 de junio de 1947.
(<http://www.historiasiglo20.org/GLOS/planmarshall.htm>. 2007).

² La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, fue creada formalmente por la Resolución 106 (VI) del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas en febrero de 1948. Es la principal institución latinoamericana concebida con el fin de facilitar el desarrollo del subdesarrollo en la región.

*estructuralista*³ latinoamericano, así como la teoría de la *dependencia*⁴. Muchos países crean institutos y ministerios de planificación, en consonancia con el financiamiento de organismos multilaterales de crédito (Fondo Monetario, Banco Mundial) que requerían que los países elaboraran para ello planes de desarrollo.

Desde la década del sesenta hasta los ochenta, la planificación para el desarrollo pasó por varias etapas. Desde enfoques cortoplacistas, de mediano plazo, concepciones ortodoxas rígidas, hasta llegar a la década del setenta, donde se comienza a cuestionar los enfoques demasiado economicistas y se empieza a trabajar en propuestas unificadas, con una visión más integral del desarrollo, donde se incluyeron aspectos culturales, sociales, de educación y territorio.

En la década de los ochenta, se produce el colapso y caída de la ex Unión Soviética, y por consiguiente la planificación desde el Estado se desprestigió significativamente. El mercado adquiere primacía sobre el Estado (época de liderazgo absoluto del neoliberalismo con Thatcher y Reagan a la cabeza). Se sostenía que cualquier intento de redistribución desde el Estado terminaría con una reducción del bienestar conjunto. En esta época, en Latinoamérica se produjeron grandes desequilibrios macroeconómicos y sociales, que fueron enfrentados con las propuestas del Consenso de Washington⁵, pero que finalmente no dieron los

³ Teoría fundamentalmente desarrollada por Raúl Prebisch, Secretario General de la CEPAL, que se opuso a la teoría de la modernización, y se estructuró en torno a cuatro núcleos básicos: industrialización por sustitución de importaciones, reforma agraria para frenar la excesiva concentración de la propiedad de la tierra, fuerte intervención estatal en la planificación, e integración económica latinoamericana. De esta manera se oponían fuertemente a las teorías centrales que sostenían que por los beneficios del comercio internacional se daría un crecimiento equilibrado entre economías centrales y las subdesarrolladas (Nahón et al. 2002:331).

⁴ La teoría de la dependencia desarrolló una crítica latinoamericana a la teoría de la modernización, que concebía al mundo como una colección de naciones autónomas e independientes y atribuía los problemas de la periferia a su retraso interno y a su tradicionalismo. La teoría de la dependencia sostenía que las naciones eran parte incompleta de un todo mayor, y que los desequilibrios se producían por esta dependencia de un sistema social que se extendía más allá de sus fronteras: el sistema mundial capitalista (Nahón et al 2002:339).

⁵ América Latina inició la década de los noventa con el peso de haber retrocedido más de diez años en el ámbito económico y social. En términos económicos, la magnitud del retroceso se expresa en el hecho que el producto real por habitante a finales de 1989 se retrajo a lo registrado al nivel de trece años atrás. En algunas economías, el retroceso fue inclusive mayor. En este escenario surgieron dos propuestas a nivel internacional con enfoques esencialmente distintos: el denominado *Consenso de Washington*, respaldado por los organismos multilaterales así como por un conjunto de economistas de la región, y la propuesta de la CEPAL, *Transformación Productiva con Equidad*.

resultados esperados, porque el impacto de la liberalización y apertura en la región tuvo en general resultados deficientes en términos de generación de empleo, reducción de la pobreza y exclusión social.

En esta etapa es paradójico señalar que mientras desde los estados y el discurso político dominante se desechaba la planificación como herramienta para el desarrollo, las grandes empresas que sabían planificar estratégicamente eran las que subsistían mejor en el mercado.

Dada esta insuficiencia del mercado es que a mediados de los noventa vuelve a revalorizarse y resignificarse el valor de la planificación para el desarrollo, demostrando entonces que la relación entre el Estado y el mercado no se rige exclusivamente por doctrinas dogmáticas, menos aún en un contexto de mercados internacionales volátiles con constantes crisis financieras. Se hacen nuevos aportes de personalidades e instituciones, revalorizando las visiones de largo plazo, en un marco integrado de desarrollo, con un papel renovado para la planificación estratégica, abarcando aspectos estructurales, sociales y humanos (Ruiz Caro 2002:46-47).

Esta revalorización de la planificación estratégica se sustenta en la necesidad de tener una visión de futuro, en que no es suficiente simplemente planificar en el corto plazo, en que es imprescindible prestar atención al contexto externo rápidamente cambiante y desarrollar una capacidad de respuesta y en que

El gran desafío que se presentaba entonces para deudores y acreedores consistía en restablecer los equilibrios macroeconómicos y reestructurar la deuda externa de tal manera que los países pudieran volver a incorporarse al sistema financiero internacional. En ese contexto, surgió el plan Brady de reestructuración de la deuda, el cual fue complementado por un conjunto de medidas económicas que fueron sintetizadas por John Williamson en lo que se denominó como el *Consenso de Washington*.

De acuerdo con las directrices "consensuadas" en Washington durante las múltiples reuniones realizadas en 1989, con la plena libertad de mercado, con la disciplina fiscal y con la desregulación de los mercados, se constituirían los ejes centrales de una estrategia que permitiría resolver el estancamiento económico resultante de los programas de ajuste aplicados en América Latina después del estallido de la crisis de la deuda externa en 1982 (Ruiz Caro 2002:20).

es fundamental prestar atención al papel de las instituciones y poner énfasis en las actividades y recursos de manera integral.

En los últimos tiempos la gestión pública comenzó a incorporar la planificación estratégica como herramienta cuando los estados comienzan a entender que, en plena vigencia de la democracia, la construcción creciente de ciudadanía, la dinámica de las organizaciones de la sociedad civil y la presencia de los medios de comunicación en la participación y control de los objetivos propuestos, son factores fundamentales para lograr éxito en una gestión de gobierno.

En América Latina los poderes públicos utilizan la planificación estratégica para ordenar su gestión hacia adentro y hacia afuera, en un contexto de crisis constante, luego de haber pasado las etapas de recuperación de la democracia (década del 80) y ajuste económico (década de los 90).

Actualmente se percibe claramente una exigencia de buen desempeño a quienes gobiernan en democracia. Los ciudadanos saben que algo debe cambiar, no están conformes con las instituciones del Estado, ni con las organizaciones políticas y sus líderes. Reclaman ejercer plenamente su derecho a decidir sobre los asuntos de interés público, que la definición de los funcionarios sea lo más transparente posible y que exista orden y rumbo definidos en la gestión pública. Los planes estratégicos -sobre todo los participativos- aparecen como una herramienta útil para definir rumbos en ciudades, organismos, sectores productivos, medio ambiente, turismo, etc., y porqué no, la cultura (Sánchez Albavera 2002).

1.4 Planificación Estratégica y Gestión Cultural

La Gestión Cultural como disciplina joven, que proviene de la gestión empresarial, necesariamente ha incorporado la planificación estratégica como herramienta tanto en el ejercicio profesional como en la formación de gestores culturales. Actualmente existe una tendencia casi uniforme en la aplicación de la

dirección estratégica en la labor de los gestores culturales, ya sea que éstos se desempeñen en el sector público de la cultura como en ámbitos privados.

En el contexto iberoamericano, podemos decir que la Gestión Cultural hace su aparición en escena a finales de los años ochenta, una vez concluida la transición española, acompañando el crecimiento de la estructura cultural de este país donde la presencia del Estado fue fundamental. En estos comienzos la labor de los gestores culturales, como así también la implementación de políticas culturales, se hizo sin mucha experiencia previa ni conocimientos específicos. En la actualidad, en cambio, hay una gran oferta formativa en la materia con gestores experimentados y un creciente incremento del campo laboral (Real Insituto Elcano 2004)⁶, tanto en el ámbito privado como en el público, a pesar de algunos retrocesos por los sucesivos recortes en el gasto y el aumento de las inversiones en infraestructura (Bonet *et al.* 2001:11-12).

En España es innegable lo prolífico de la relación Gestión Cultural-Planificación Estratégica, fenómeno que podemos comprobar en la elaboración de distintos planes estratégicos de cultura para ciudades de diferentes tamaños (Barcelona, Sevilla, Sabadell, Calviá, ...). Esto ha generado un espacio de debate para el diagnóstico y la elaboración de estrategias que comprometan a los ciudadanos, más allá de las urgencias cotidianas y los calendarios electorales. Asimismo, estos planes estratégicos situaron a la cultura en un espacio de centralidad, como motor de desarrollo territorial y económico de la ciudades (Real Insituto Elcano 2004).

En España hay ejemplos de planes que plantean una firme tendencia al consenso con los representantes de los subsectores culturales (Plan General del Teatro, por ejemplo), para establecer políticas a largo plazo. En otros casos se ha intentado la creación de Consejos (a la manera de Councils of arts anglosajones), con la firme intención de posibilitar la planificación a largo plazo y aislar a la política cultural de la coyuntura partidista (Real Insituto Elcano 2004).

⁶ Según estudios recientes la cultura representa en España alrededor del 4,5% del PBI. (*La Política Cultural en España*. Real Insituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, Madrid 2004).

Otro aspecto destacable de la relación entre Planificación Estratégica y Gestión Cultural se da en la formación de los gestores culturales. Existen numerosas instancias de formación que proponen módulos de planificación estratégica. En el año 2000, un grupo de especialistas convocados por el Consejo de Europa recomendaba muy especialmente junto a otros ítems, que la formación en Planificación estratégica, como una de las habilidades "duras" del gerenciamiento, es fundamental (Olmos 2004).

En una publicación especial de la UNESCO⁷ sobre formación en Gestión Cultural en Ibero América, se destaca que los gestores culturales con distintos perfiles y ámbitos de trabajo, generalmente, tienen funciones de planificación, como tarea más frecuente en los organismos que dirigen. También, cumplen tareas de "planificación de estrategias", y reconocen como una de las principales necesidades de formación, la Planificación Estratégica, como disciplina. De los datos obtenidos en este mismo informe se deduce claramente que de veintiséis propuestas de formación de distintos grados y características relevadas en Latinoamérica, todas incluyen módulos de formación en Planificación Estratégica.

Centrándonos en nuestro objeto de estudio, el caso "Plan Estratégico de Cultura, CULTURA X MENDOZA 2005-2010", y habiendo analizando la evolución histórica de la planificación estratégica y su relación con la gestión cultural, intentaremos destacar aspectos significativos que sirvan como herramientas para el análisis del plan antes citado.

La planificación estratégica ha acompañado a la gestión empresarial desde la década del cincuenta. Inclusive, en momentos históricos cuando las teorías económicas recomendaban dejar de lado la planificación, proponiendo que el mercado produjera los ajustes en forma natural. Las grandes empresas siguieron utilizando la planificación como herramienta de gestión -sobre todo en épocas de

⁷ UNESCO. 2004 *Directorio iberoamericano de centros de formación en gestión cultural y políticas culturales. América Latina, El Caribe, España y Portugal.*

crisis mundiales- para evitar colapsos indeseables y tener perspectivas de crecimiento a largo plazo.

Esto, sin lugar a dudas, contribuye a reforzar la idea de considerar al Plan Cultural de Mendoza como una herramienta para la gestión cultural a largo plazo. Incluso, en momentos de inestabilidad económica, institucional y social, tan lamentablemente comunes y frecuentes en la historia de nuestra provincia, nuestro país y otros países de Latinoamérica.

Es interesante destacar que pese a los avatares que ha sufrido la planificación en la gestión del estado, aún en las épocas de predominio casi absoluto del liberalismo económico, la planificación para el desarrollo ha resignificado su utilidad ampliando su enfoque de análisis.

De cara a enfrentar el momento actual, con instituciones y dirigentes políticos muy desprestigiados en la sociedad, la planificación estratégica de base participativa en un área como la cultura, puede ser también una herramienta política que contribuya a recuperar lazos con la comunidad y sus organizaciones, para sostener propuestas a largo plazo que sobrevivan a las urgencias y mezquindades de la política actual. Esta relación "plan-ciudadanos participantes", nos ayudará a analizar y comprender los diferentes momentos que atravesó en este aspecto el caso que nos convoca.

Si pensamos a nuestro plan estratégico como una propuesta a largo plazo y en un contexto de crecimiento, visionando a Mendoza como un polo cultural de trascendencia nacional e internacional y, aunque focalicemos nuestro análisis en la realidad latinoamericana, no podemos obviar lo que la historia nos revela. En este aspecto es importante observar el caso de España, donde la planificación estratégica en cultura ha contribuido a mejorar la posición de la cultura en cuanto al desarrollo territorial y económico.

Por último, la relación gestión cultural-planificación estratégica, observada tanto desde el desempeño laboral del gestor, como desde su formación, nos

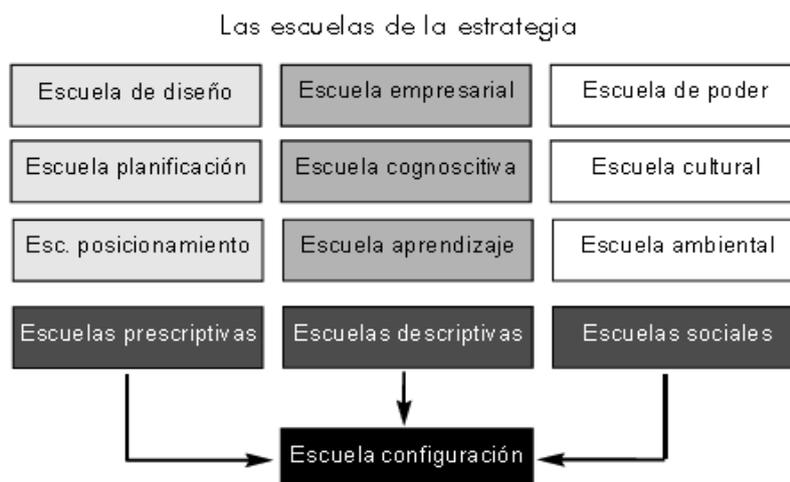
permitirá analizar al Plan Estratégico "Cultura x Mendoza", como herramienta técnica válida para mejorar un escenario actual poco acostumbrado a pensar en términos estratégicos a la cultura mendocina.

Tomando decididamente postura por una concepción de cultura como motor de desarrollo, entendemos que planificar estratégicamente en unidades organizativas de gestión pública en una provincia como Mendoza, es una herramienta más que necesaria para proyectar acciones a largo plazo, y debe ser uno de los axiomas de trabajo de los gestores culturales comprometidos con el futuro de su entorno.

1.5 Claves para la planificación estratégica

David Casacuberta y Angel Mestres (2004), destacan en su trabajo sobre planificación estratégica y gestión cultural, la existencia de diez escuelas de planificación (Ver cuadro n°1), e intentan referenciar a diversos planes estratégicos de cultura con algunas de ellas.

Pero, como conclusión señalan que en muchos de esos planes existe fusión de estas tendencias por lo cual resulta complejo encuadrar los diferentes planes en una u otra escuela. Se recomienda, entonces, tomar lo mejor de cada escuela, siendo eclécticos en nuestro trabajo de planificación, teniendo en cuenta a su vez que una organización tiene a lo largo de su historia necesidades diferentes, por lo tanto podrá inclinarse hacia una u otra tendencia según el momento que transita. Recomiendan así mismo revisar estas tendencias cada dos o tres años.



Cuadro n° 1 - (Casacuberta y Mestres 2004:72)

Teniendo en cuenta estas consideraciones, y centrándonos con nuestro objeto de estudio, consideramos innecesario analizar el plan "Cultura x Mendoza", como perteneciente a una u otra escuela, o con elementos que responden mayoritariamente a alguna de ellas. Esta decisión se basa en el conocimiento del proceso de trabajo del plan estratégico que estudiaremos, desde su génesis hasta su formulación. Queda claro que estos paradigmas de trabajo nunca estuvieron en juego. Tal vez la discusión de adhesión o no a una escuela de planificación sea conveniente para una segunda etapa de trabajo, ya sea en la implementación, como en la reformulación del plan a los efectos de lograr un mayor desarrollo técnico en el trabajo en pos de obtener los mejores resultados.

Lo que sí desarrollaremos es un conjunto de ideas claves que nos servirán de marco referencial para analizar la validez tanto del plan estratégico de cultura de Mendoza, como para otros que nos servirán de referencia y antecedente para nuestro trabajo.

Algunas ideas centrales desarrolladas acertadamente por Casacuberta y Mestres (2004) se transcriben a continuación:

- Un plan estratégico implicará a los principales actores con capacidad de decisión del sector cultural, siendo a su vez una condición necesaria para lograr una estrategia

creíble, y posibilitar al mismo tiempo la gestión estratégica en el día a día de los diferentes gestores culturales.

- **Será un solo proyecto que aúne esfuerzos y articule la acción de todos los actores**, consiguiendo un dinamismo del sector cultural absolutamente necesario para la calificación y la innovación de las diferentes acciones.
- **Estimulará la participación** al tiempo que se priorizarán criterios, objetivos y proyectos realmente necesarios e importantes.
- En cultura se debe **priorizar las acciones que suponen la integración social**.
- La **visión estratégica sobre el futuro** permitirá la **movilización de voluntades de los diferentes actores públicos y privados**. Un diseño de posibles escenarios significará crear espacios de diálogo entre los actores del cambio: agentes económicos y sociales.
- Un plan estratégico debe tener un criterio selectivo. Debe considerar aquellas acciones **que son necesarias, de las que son urgentes y de las que son posibles**.
- La estructura metodológica de los planes estratégicos supone un **mayor rigor en la identificación de las decisiones a tomar**, dando al mismo tiempo mayor viabilidad (Casacuberta y Mestres 2004).

A estas ideas claves los mismos autores le suman los elementos básicos que todo plan estratégico aplicado al campo cultural debe tener, y los resumen de la siguiente manera:

1. Declaración de **misión**.
2. Listado de **objetivos prioritarios**, convenientemente jerarquizados.
3. Descripción de **acciones**, indicando siempre con qué recursos se cuenta para esas acciones.
4. **Agrupación de las acciones** en función de su importancia para el plan estratégico, separándolas en **necesarias, urgentes y posibles**.
5. **Enlaces a los planes operativos** a corto y largo plazo (Casacuberta y Mestres 2004).

Finalmente, podemos decir en rasgos generales que cuando nos referimos a estrategia, estamos estableciendo un **patrón**, que nos da **coherencia y perspectiva** en el tiempo para mirar hacia dentro y hacia afuera de la organización que genera el plan, siempre teniendo en cuenta la **visión principal** que nos proponemos.

Un plan estratégico proporciona una **dirección global** para coordinar acciones a largo plazo. **No puede ser totalmente rígido**, especificando cada acción, pues se tornaría inviable. Ha de **mediar** entre el **modelo** que hemos hecho de la situación y la **realidad**, intentando negociar un punto de equilibrio entre lo

previsible - que no es necesariamente lo mejor- y lo deseable -que no siempre se va a conseguir-.

Un buen plan estratégico debe permitir **maximizar resultados**, y ello se logra vigilando las debilidades, evaluando meticulosamente las posibilidades para el desarrollo, y buscando las soluciones más eficaces posibles (Casacuberta y Mestres 2004:70).

El pensamiento estratégico, se impone como una **herramienta** necesaria ante la **incertidumbre** actual, y sobre todo cuando las organizaciones, los territorios y los estados se vuelven más complejos.

Además, un plan estratégico es perfectamente compatible con la **imaginación** y la **creatividad**, atributos que históricamente se le han adjudicado a los hacedores de la cultura.



**ANTECEDENTES DE PLANIFICACIÓN CULTURAL
EN LA PROVINCIA DE MENDOZA**

Capítulo II

CAPITULO II

Antecedentes de Planificación Cultural en la Provincia de Mendoza

2.1 Criterio metodológico

Antes de analizar críticamente los intentos de planificación cultural anteriores a la elaboración del Plan Estratégico "Cultura x Mendoza 2005-2010), es necesario definir los criterios de selección de antecedentes y los de análisis de esos antecedentes.

En primer lugar, hay que aclarar que se considera intentos válidos de planificación a aquellos que como resultado de un proceso de trabajo hayan producido un material perfectamente comunicable a la comunidad toda. Es decir, la generación de documentos que contengan propuestas de acción para la gestión cultural en la provincia de Mendoza.

En segundo lugar, se contempla dentro de estos intentos a aquellas propuestas que, si bien no se inscriben bajo el título de "plan estratégico", son definiciones concretas para el accionar en el área de cultura.

A su vez, se establece algunos criterios para el análisis de estos documentos acotados a los siguientes parámetros:

- Destacar los aspectos conceptuales, es decir, las definiciones y concepciones de cultura que se han volcado en ellos.
- Analizar los elementos relacionados con proyecciones estratégicas para el futuro de Mendoza.

- Establecer la importancia del "consenso". Es decir, la participación de sectores y/o la comunidad en la elaboración de las definiciones, o bien en la implementación posterior de las propuestas.
- Destacar si de estos intentos emanaron herramientas concretas para la gestión.

Cabe aclarar que no se hará una valoración de aciertos o errores de las diferentes gestiones por sus hechos concretos -esto sería objeto de otra investigación- sino que se centrará en aquellas gestiones que de una u otra manera formalizaron un plan para intervenir en la cultura de Mendoza.

Por último, no se incluye en esta investigación los intentos de planificación que pueden haberse producido en ámbitos municipales de la provincia. Se considera que los municipios son unidades de gestión con una inserción territorial y una complejidad muy diferentes a la de la Subsecretaría de Cultura, generadora del Plan Estratégico objeto de este análisis.

2.2 El proceso democrático desde 1983 a nuestros días

Con el objeto de contextualizar el enfoque de este trabajo, se describe sucintamente las características más salientes de la vida democrática en nuestra provincia desde el año 1983¹, año del retorno a la vida democrática en la Argentina. Y, más específicamente, lo relacionado con la gestión cultural en el gobierno provincial.

Es de destacar que, en Mendoza, la Constitución Provincial impide la reelección de gobernador de forma sucesiva. Esto ha implicado una alternancia de los dos partidos políticos más importantes -Unión Cívica Radical(UCR) y Partido Justicialista(PJ)- al frente de la gobernación desde 1983. Así, se produjo también

¹ A los efectos de este trabajo y para poder realizar un análisis objetivo, es necesario tomar como punto de partida el año 1983, a partir del cual nuestro país retornó a la vida democrática eligiendo mediante el voto popular al Presidente Raúl Alfonsín, luego de haber superado la cruenta dictadura militar que se instaló en el poder desde 1976.

los consiguientes cambios de funcionarios² y equipos técnicos en diferentes áreas de gobierno en este período.

En este aspecto, los funcionarios responsables del área de cultura no siempre finalizaron su labor junto con el gobernador que los nombró en el cargo.

Período de gobierno	Gobernador	Partido político	Responsables Área de Cultura	
			Nombre	Período
1983-1987	Santiago Felipe Llaver	UCR	Damián Sánchez	1983-1987
1987-1991	José Octavio Bordón	PJ	Carlos Salvador La Rosa	1987-1991
1991-1995	Rodolfo Gabrielli	PJ	León Repetur	1991-1995
1995-1999	Arturo Lafalla	PJ	Marcelo Ortega	1995-1997
			Elio Ortíz	1997-1999
1999-2003	Roberto Iglesias	UCR	Guillermo Romero	1999-2003
2003-2007	Julio Cobos	UCR	Marcelo Lacerna	2003-2006
			Jovita Kemelmajer	2007 a 10-12-2007

Cuadro n° 2 . Sucesión de gobiernos provinciales y responsables del área de cultura de Mendoza, desde 1983 a la fecha.

En rasgos generales, se puede afirmar que la vida cívica y política de la provincia durante los últimos treinta y cuatro años, ha transcurrido en una equilibrada convivencia democrática. Ha tenido un marco institucional estable que le ha permitido, hasta la fecha, posicionarse como una de las provincias de más alta calidad institucional del país.

De todas las gestiones gubernamentales graficadas en el cuadro 2, solamente las protagonizadas por Marcelo Ortega (1995-1997) y por quién suscribe este trabajo de investigación, Marcelo Lacerna (2003-2006), concretaron planes de

² En Argentina el término "funcionario" se aplica a la persona que se desempeña en un cargo público designado por decisión política del gobernante elegido por el voto popular, y que puede ser removido en cualquier momento por éste. Es distinta a la significación que se le da en España a esta palabra, que se usa para nombrar a los empleados de la planta permanente del Estado.

gestión que fueron comunicados a toda la ciudadanía. Las administraciones culturales encabezadas por Carlos La Rosa y Guillermo Romero, elaboraron documentos que presentaron a consideración de la comunidad como plataformas de gobierno antes de las elecciones provinciales respectivas, que les permitieron acceder a sus cargos.

Cabe destacar, solo a título de curiosidad, que las dos plataformas culturales a las que hacemos referencia fueron parte de propuestas similares en otras áreas de gobierno de los respectivos candidatos y se presentaron antes de que se produjeran cambios en los partidos políticos que gobernaban. Así mismo otro dato curioso resulta de observar que quienes nos propusimos y concretamos una planificación cultural -Ortega y Lacerna-, debimos dejar los cargos en forma anticipada.

Dado que son únicamente datos curiosos, no se abordará un análisis profundo de estos aspectos. Pero conociendo el desarrollo de los procesos políticos en Mendoza, sí se puede afirmar que se confeccionaron plataformas formales cuando existió una esperanza cierta de poder conquistar el voto popular para concretar un cambio de signo político en la gobernación³. A su vez, el estilo de ejercicio del poder de los gobernantes locales -sin importar el signo político que representen-, no favorece la continuidad de aquellos que logran planificar su trabajo, al menos en la gestión cultural⁴.

³ Tanto los gobiernos de Felipe Llover (UCR) en 1987, como el de Arturo Lafalla (PJ) en 1999, evidenciaban marcados desgastes por diversos motivos en el orden local, que resultaría muy extenso y poco pertinente analizar en este trabajo. Estas situaciones en el orden provincial estuvieron acompañadas por las crisis que sufrieron los gobiernos nacionales de Raúl Alfonsín (1983-1987), contemporáneo de Llover -la hiperinflación más aguda de la historia argentina-, y el final del segundo gobierno de Carlos Menem (1995-1999), contemporáneo de Arturo Lafalla -altísimo desempleo, altos niveles de exclusión, crisis del sistema monetario de paridad uno a uno con el dólar-. El fenómeno se ha vuelto a repetir el 28 de octubre de 2007, sin una crisis económica de por medio, pero signadas por una profunda crisis de los partidos políticos, las elecciones provinciales marcaron otro cambio de conducción política -deja el gobierno la UCR en manos del PJ-. Y en esta oportunidad nuevamente todos los partidos presentaron plataformas electorales completas.

⁴ Tanto Marcelo Ortega como yo, no dejamos la gestión de gobierno por problemas relacionados con los planes desarrollados y presentados. Ortega renunció a la presidencia del Instituto Provincial de la Cultura (IPC), por haberse opuesto a que Lafalla (Gobernador de entonces) lo desautorizara mediante la sanción de un decreto que contemplaba un esquema de descentralización de organismos culturales que él no compartía (Gabardós 2005). Mi situación fue totalmente distinta: renuncié a finales de noviembre de 2006 a mi cargo de Subsecretario de Cultura a causa de las internas partidarias desatadas entre el gobernador Cobos y su antecesor Iglesias. Esto se debió a la adhesión del primero a la concertación que proponía el presidente Kirchner entre radicales y

Cada una de las gestiones culturales llevada a cabo en la provincia tuvo acciones enmarcadas en un contexto político distinto, según la etapa, y de acuerdo a las posibilidades presupuestarias y humanas de cada momento.

Al principio -gobierno de LLaVer- toda esa acción estuvo signada por la necesidad de recuperar el espacio público de la cultura: acercar las manifestaciones artísticas a la gente y permitir el fluir de las expresiones.

En la etapa de Bordón se intentó aplicar un plan de gobierno elaborado para la campaña electoral con equipos técnicos sólidamente preparados en el campo intelectual, que intentaron darle un anclaje latinoamericanista a la línea ideológica de trabajo en el área de cultura.

Luego de esta etapa, ya en la era menemista, se intentó consolidar un nuevo sistema institucional para la cultura de la provincia con la creación del Instituto Provincial de la Cultura -analizado en profundidad más adelante en este capítulo-. Este organismo finalmente fue eliminado por la gestión de Guillermo Romero con la anuencia de los legisladores del PJ, que paradójicamente habían impuesto el sistema anterior-.

Romero, intentó trabajar sobre parámetros de democratización cultural. Ejerció su rol con un excesivo personalismo que impidió vislumbrar con claridad el marco conceptual de su trabajo (Gabardós 2005).

peronistas, que finalmente se concretó en la proclamación de Julio Cobos como vicepresidente de Cristina de Kirchner.

Ante esta disputa, tanto yo como la Ministra Mariana Juri, nos mantuvimos al margen. Yo había decidido mantenerme fuera de las peleas partidarias porque asumí mi compromiso como un "gestor independiente" (Diario Uno 7 de diciembre de 2003). Concebí nada ético y genuino plegarme a una disputa de poder que consideraba y considero ajena a mis inquietudes políticas, inconsistente, y sin demasiados argumentos ideológicos, propia de un estilo de ejercicio del poder que juzgo nocivo para la vida política de nuestro país luego de veintitrés años de vida democrática ininterrumpida.

Mariana Juri, por su parte, tampoco estaba convencida de la "concertación" que se proponía en base a personas y no a programas, y además mantenía excelentes relaciones humanas y laborales con ambos líderes que habían confiado en ella para importantes cargos de gestión, y por eso hizo vanos esfuerzos para que ambos no rompieran la unidad de la UCR, que finalmente se produjo. Los cuestionamientos internos que se le hacían desde el entorno directo del gobernador, por no haber adherido abiertamente a la "concertación", la llevaron a renunciar a finales de diciembre de 2006. Luego de trabajar en la actividad privada hasta septiembre, fue candidata en primer término a diputada nacional por la provincia, en la fórmula que proclamaba a Roberto Iglesias como candidato a gobernador por la Unión Cívica Radical.

Seguramente, cada una de estas gestiones ha tenido aciertos y errores. Lo que sí está claro es que los vaivenes políticos han llevado a ejercer el gobierno provincial a dos partidos políticos en forma cíclica y alternativa (UCR y PJ) y no ha habido una continuidad en las políticas planteadas a largo plazo, sino más bien una desvalorización de lo anterior, sin rescatar lo acertado.

Pero, a los fines de este trabajo se analizará con mayor detalle los documentos de planificación o programación que fueron elaborados en estos períodos.

En prime lugar, son analizadas las dos plataformas electorales que se presentaron. Luego, se profundiza en el estudio del único documento de planificación cultural realizado durante una gestión de gobierno, antes de que se elaborara el Plan Estratégico "Cultura x Mendoza 2005-2010".

2.3 Dos plataformas electorales para la cultura de Mendoza

2.3.1 "Un plan de gobierno para todos los mendocinos -1987-1991"

En 1983, luego de haber sufrido una importante derrota electoral a manos de la Unión Cívica Radical, el Partido Justicialista de Mendoza, se abocó a una etapa de revisión de sus prácticas y propuestas políticas (PJ 1987). Esto devino en el posicionamiento de José Octavio Bordón como candidato a la gobernación para las elecciones que se celebraron a finales de 1987.

Producto de esa reestructuración y autocrítica que realizó el partido y de cara a enfrentar las elecciones provinciales, el PJ publica el libro "Un Plan de Gobierno para todos los Mendocinos - 1987-1991" que, según su líder político, "fue elaborado con la participación de miles de mendocinos y coordinado por equipos técnicos especialmente abocados a esta tarea" (PJ 1987:3).

Sin ser un plan estratégico propiamente dicho, esta propuesta del Partido Justicialista para gobernar Mendoza, abarcaba diversos aspectos de la política (política social, producción, obras públicas, legislación, entre otros).

El propio José Octavio Bordón a modo de introducción del documento, sostiene que las propuestas de gobierno que en él se expresan son un "cúmulo de ideas, estrategias y programas concretos de acción, cuantificados y calificados, de implementación posible e inmediata si sabemos convocar al esfuerzo de todos y no caemos en la soberbia de los gabinetes autosuficientes" (PJ 1987:4).

Este Plan de gobierno dedica a la cultura un apartado en el Capítulo II, bajo el título de "Cultura y Educación para participar en la creación del futuro".

Conceptualmente el Partido Justicialista deja en claro que la cultura no es un mero apéndice del sector educativo y que tampoco pertenece a ningún grupo político. Define a la cultura como la "argamasa" que une al individuo con la sociedad y a las organizaciones con la vida que late afuera de ellas.

Se refuerza la idea de profundizar en la identidad de los mendocinos convocando a todos los sectores culturales de la provincia, para así mostrarse al resto del país y el mundo (PJ 1987).

También traza un breve diagnóstico de la situación resaltando la gran movilización que los sectores culturales tenían en ese momento, y que no lograban satisfacer las enormes demandas del pueblo por falta de una adecuada respuesta institucional. Además, critica las visiones sectarias de la cultura que favorecían a determinados grupos en perjuicio de otros.

Fija un objetivo principal de gobierno para los cuatro años de gestión. Este es la REGIONALIZACIÓN CULTURAL DE LA PROVINCIA para consolidar su cultura y su arte, respetando los aspectos históricos, geográficos, económicos y sociales de los distintos Departamentos, agrupándolos en regiones culturales (PJ 1987: Capítulo

2:1). Podríamos señalar que esta "Regionalización" es una auténtica "misión" de este plan de gobierno para el área de la cultura.

A su vez, en el documento se señalan "Objetivos culturales". Entre ellos, se propone una "reestructuración profunda de las instituciones gubernamentales de la cultura", una definición política con los medios de comunicación social, la descentralización de actividades y decisiones para que las Municipalidades asuman una mayor responsabilidad.

También se fija como objetivo mantener una "fluida relación con las entidades sociales del quehacer cultural para compartir responsabilidades, recursos humanos e infraestructura", y por último atender a las necesidades de artistas, intelectuales y trabajadores de la cultura en general, como así a sus organizaciones, para desarrollar sus potencialidades y "pedirles su participación en la construcción de la ética pública" (PJ 1987: Capítulo 2:1).

Para cumplir sus objetivos, este plan propone el desarrollo de seis programas de acción bajo los siguientes títulos:

1. Administración Cultural.
2. Expresiones artísticas.
3. Expresión popular.
4. Comunicación social.
5. Patrimonio Cultural.
6. Difusión Cultural.

Junto a estos programas específicos del área de cultura, aparecen en otros capítulos del documento otros programas relacionados con la juventud, la mujer y el turismo, que completan la propuesta cultural del Partido Justicialista.

En la mayoría de estos programas se recomiendan acciones clásicas en cuanto a la gestión cultural, muchas de las cuales luego se transformaron, con ésta y las subsiguientes gestiones, en logros concretos.

Muchas de las acciones propuestas en este plan, vuelven a aparecer con similar redacción en otros documentos destinados a hacer un aporte a la política cultural de la provincia y serán analizados posteriormente en este trabajo.

A los efectos de esta investigación, es significativo destacar que en el primer programa relacionado con la administración cultural, sobresale la recomendación de la creación de "un Consejo Consultivo de entidades culturales del medio, agrupadas o no por especialidades, con el objetivo de recoger sugerencias e ideas para el desarrollo y la difusión de la cultura" (PJ 1987: Capítulo 2:1).

La participación en la gestión de gobierno de los sectores involucrados en la cultura aparece aquí como una necesidad y a la vez como una propuesta de la dirigencia política para poder plasmar acciones de gobierno y legitimar su valor.

Posteriormente, ya en la gestión de gobierno propiamente dicha, los responsables del área de cultura de este período no realizaron planificación ni programación explícita alguna, tal como lo hemos señalado al comienzo de este capítulo. Por lo tanto, podría ser objeto de otra investigación saber si lo que se proponía en el plan de gobierno se llevó a cabo o no.

2.3.2 "Propuesta para el Área Cultura - Alianza Mendoza"

Durante el año 1999, en Mendoza el desgaste de tres gestiones sucesivas de gobierno justicialista ya se hacía evidente. De igual manera ocurría en el plano nacional, cuando Carlos Menem terminaba su segundo mandato de gobierno con un gran desprestigio.

Si bien el justicialismo mendocino no había adherido en forma franca al menemismo nacional sufrió la derrota que llevó al poder a la Alianza. Esta Alianza postulaba como presidente de la Nación a Fernando de La Rúa y como gobernador a

Roberto Iglesias (UCR), que fue acompañado en la fórmula por Juan H. González Gaviola (PJ) como vicegobernador.

Para la campaña electoral del año 1999, el Instituto Programático de la Alianza de Mendoza (IPA-MENDOZA) elaboró un documento que se llamó "Propuesta para el Área Cultura - Alianza Mendoza". En él se hace una definición conceptual de la cultura, sosteniendo que "cultura en su acepción más amplia es el conjunto de creencias, valores, mitos, conductas sociales y bienes simbólicos que otorgan identidad a las naciones y a los pueblos, a través de un proceso constante de creación y reproducción que en forma dinámica liga las tradiciones del pasado con las utopías del futuro" (IPA-MENDOZA 1999:1).

También enfatiza que la política cultural es parte de las políticas sociales y que se trata de un Plan de Trabajo, que se hace público para lograr su trascendencia a las políticas de turno. Considera a la cultura como un "fundamental instrumento de desarrollo de los países" (IPA-MENDOZA 1999:1).

Este Plan de gobierno, define algunos "Objetivos Marcos". Teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación, hay que ver cuáles de estos "objetivos marcos" están relacionados con ideas de "consenso" para el manejo del área estatal de cultura.

Entre otros objetivo se propone:

- "Creación del Ministerio de Cultura de la Provincia de Mendoza, manteniendo-reorganizando- un organismo asesor con representantes de los hacedores culturales de toda la provincia".
- "Reinstalar el Consejo Federal de Cultura de Mendoza, con la participación de subsecretarios y/o Directores de Cultura de los departamentos de Mendoza" (IPA-MENDOZA 1999:2).

Esta propuesta de la Alianza para el período de gobierno 1999-2003, define acciones concretas para las diferentes áreas culturales en la que habitualmente se organizan las gestiones públicas. En este caso se trata de Plástica, Danza, Teatro,

Música, Letras, Artesanías, Museos, Cine y Artes Audiovisuales, Bibliotecas y Patrimonio.

De todas las acciones propuestas ninguna resalta por contener una idea de consenso para la implementación ni trascendencia a largo plazo. Solamente se sugiere el estudio para la sanción de algunas leyes sectoriales (Teatro), la sanción de otras (promoción del cine), o la revisión de la Ley Provincial de Patrimonio.

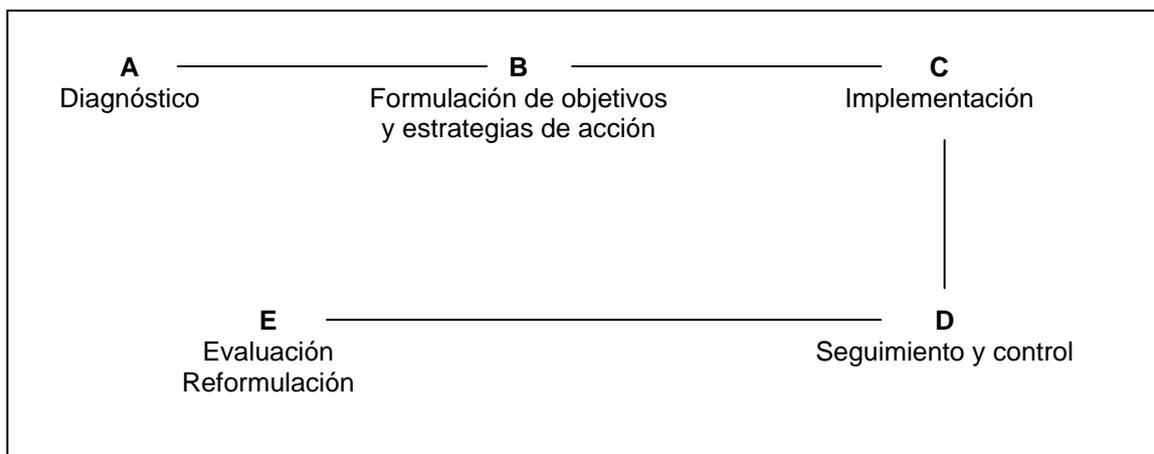
En las consideraciones finales del documento, se hace expresa consideración a la Planificación Cultural, sosteniendo que esta "requiere de una correcta articulación entre diagnósticos y objetivos", y dice textualmente en su página seis:

Sin los primeros - diagnósticos - cualquier gestión cultural revela una carencia de realismo que lo vuelve inoperante y una soberbia que desconoce a la necesidad como factor insoslayable del cambio. Sin los segundos - objetivos - corre un serio riesgo de naufragio en los avatares de la improvisación y traduce una injustificable falta de utopías.

Si aplicáramos conceptos habituales en economía, podemos postular que el estado no debe tener en cuenta solo las ofertas culturales, sino sobre todo la "demanda cultural", son la salvedad siguiente: la cultura no puede quedar sometida a los vaivenes del mercado, pero tampoco a los dictámenes de los políticos de turno (IPA-MENDOZA 1999:6).

Luego de estos párrafos donde aparecen elementos íntimamente ligados a la planificación estratégica (como el diagnóstico, utopías, planificación para evitar la improvisación, etc.), se grafica un esquema bajo el título "¿Cómo construimos el plan cultural?". Este esquema no aporta mayor información sobre ese plan que no ha sido mencionado antes con estas características en este documento.

Reproducimos a continuación el esquema gráfico y las aclaraciones al mismo:



A1: Diagnósticos Globales

A2: Diagnósticos por institución

B1: Formulación de objetivos globales

B2: Formulación de estrategias de acción por institución

B3: Coordinación de estrategias

C: implementación de "B2 y de B3"

D: Seguimiento de los cursos de acción proyectados

E: En función de logros, metas cumplidas y/o dificultades, avanzar en la evaluación y reformulación de las estrategias inicialmente trazadas.

Cuadro n° 3- ¿Cómo construimos el Plan Cultural? (IPA-MENDOZA 1999:6)

2.4 "Apuntes para la Gestión Cultural de Mendoza"

En la etapa de Gobierno de Arturo Lafalla (1995-1999), bajo el signo del partido Justicialista, se genera lo que podríamos denominar el antecedente más concreto y completo de planificación en la gestión cultural de Mendoza. Esta gestión de gobierno deja sentadas las bases de su labor en un documento que denominó "Apuntes para la Gestión Cultural de Mendoza". Allí claramente se expone las acciones de gobierno que realizaría el recientemente creado Instituto Provincial de la Cultura (IPC), mediante ley provincial n° 6403 (IPC 1997).

2.4.1 Una ley de cultura y un nuevo organismo estatal

El 5 de junio de 1996, es aprobada por la Legislatura provincial la Ley 6403, que crea el IPC, sin antecedentes hasta el momento en nuestra provincia que es el organismo de ejecución de la acción de gobierno en el Área de Cultura.

Hasta entonces, la política oficial de cultura a nivel provincial se ejecutaba a través de la Subsecretaría de Cultura, un organismo clásico en la estructura estatal que dependía de un Ministerio. Tenía a un responsable máximo al frente (Subsecretario de Cultura) quien aplicaba las políticas según las directivas del Gobernador, el Ministro responsable del área o su propio criterio.

Ente autárquico:

La ley que crea al IPC en su artículo primero dice claramente que es un ente autárquico con personería jurídica propia y con capacidad para actuar de acuerdo con la legislación vigente al respecto. En su segundo artículo define que el IPC dependerá funcionalmente del titular del Poder Ejecutivo provincial, es decir, del Gobernador de la provincia.

Acá cabe destacar lo innovador de esta ley. Decididamente se le da a la "cultura" un lugar en el gabinete de ministros. Además, le otorga la autarquía tan largamente soñada y pregonada por diversos sectores culturales, para decidir sobre sus proyectos y acciones.

Dirección colegiada

Otro de los elementos distintivos e innovadores en la creación del IPC, fue la conformación de un Consejo de Dirección colegiado, con representantes del poder Ejecutivo provincial (el Presidente del IPC), del sector cultural (tres representantes elegidos por sus pares) y de los municipios (dos responsables del área a nivel municipal).

En el marco de esta dirección colegiada que determina la ley, se puede también destacar las definiciones conceptuales íntimamente relacionadas con la

utilización de la metodología del consenso para lograr el cumplimiento de su objetivo principal.

En el artículo 3 de la ley 6403, antes de describir los objetivos específicos, su primer párrafo expresa lo siguiente: *"El Instituto tendrá por objeto la planificación, ejecución y evaluación de la política cultural de la Provincia, articulando los intereses de los distintos sectores de la sociedad desde una concepción pluralista y democrática, sustentándose en la reafirmación de la identidad mendocina, argentina y latinoamericana, con apertura a los demás pueblos del mundo, procurando la integración, preservando y valorizando el Patrimonio Histórico, siendo sus principales objetivos:..."*

Esta ley exige acciones consensuadas entre los distintos intereses de diversos sectores de la sociedad, reforzando esta idea en su artículo 4°, inc. b y c, donde señala:

"Art. 4°- El I.P.C. tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- a) Fijar las políticas concernientes al área de su competencia, garantizando la participación directa de las diferentes expresiones de la cultura en la Provincia.*
- b) Ejecutar las políticas culturales procurando la descentralización de las acciones y la participación democrática en el acceso a los bienes culturales por parte de la comunidad".*

Objetivos, ... "planificar"

Además de lo señalado en el artículo 3° donde define como objeto principal para el IPC, la planificación, ejecución y control de la política cultural de la provincia; la ley 6403 establece en su artículo 7° las atribuciones y deberes del Directorio de IPC, y en el inc. b, expresa que entre los deberes del directorio están: *"Elaborar un plan de acción anual, el que será elevado a la Legislatura para su conocimiento. Dicho plan deberá contener, como mínimo, las acciones a desarrollar tendientes a la protección, difusión, promoción y preservación de nuestra cultura, un calendario cultural anual y las áreas gubernamentales o privadas responsables de su ejecución".*

Según el texto del citado artículo, se valora expresamente la prioridad de planificar en cultura, por lo menos a corto plazo.

2.4.2 Fondo de financiamiento específico

De esta ley innovadora, se debe destacar otro aspecto importante: la firme decisión de dotar de herramientas reales, para poder ejecutar su acción, al organismo encargado de planificar y ejecutar la política cultural de la provincia.

Se crea el Fondo Provincial de la Cultura con un presupuesto específico y un mecanismo de aumento progresivo del mismo (Ley 6403, arts. 27 y 28). Para dirigir este Fondo, se crea un Consejo Consultivo que lo debe hacer en forma colegiada.

En este Consejo también confluyen representantes de artistas, sectores culturales no artísticos y directores de cultura de los municipios (Ley 6403, art.20). Esto acentúa el espíritu de consenso que se impone en la constitución del directorio del IPC, para tomar decisiones de financiamiento para propuestas culturales.

2.4.3 Apuntes para la gestión

En este período de gobierno, el IPC no solo promulgó la ley de su creación, sino que por primera vez se publica un documento en el que se explicitan definiciones sobre política cultural desde la gestión estatal en la provincia de Mendoza.

En lo concerniente a las definiciones políticas de este documento debe mencionarse específicamente todo lo relacionado con la planificación y las estrategias propuestas para una gestión de gobierno.

Este documento, no se publicó ni se presentó como un plan estratégico, aunque bien puede considerarse un verdadero intento de planificación en el campo cultural, puesto que varios de sus elementos denotan esta intención.

Desde la introducción su presidente, el Diseñador Industrial Marcelo Ortega, señala que si bien es difícil fijar pautas en un sector tan heterogéneo como el cultural, el Estado debe fijar "estrategias básicas para acciones coherentes". También apunta que "en el campo de la cultura es indispensable ensayar métodos de prospectiva. O sea un ejercicio imaginativo, libre pero responsable, de escenarios futuros. Este es siempre un ejercicio a largo plazo a partir del diagnóstico y del conocimiento adquirido" (IPC 1997:3).

Hay que decir que el documento fue elaborado luego de un año de gestión. El propio presidente del IPC justifica esta decisión en la necesidad de haber pasado un año de período de prueba y puesta a punto del organismo que conducía.

De esta introducción hay que destacar también las referencias a los cambios globales que se estaban produciendo, a la relación entre Mendoza y los nuevos bloques económicos que se estaban conformando en el mundo, a la visión de futuro, a la incertidumbre ante estos cambios y a la necesidad de aprovechar las oportunidades que esto nos deparaba como comunidad (IPC 1997:3).

2.4.4 La cultura, la política y la gestión cultural desde el estado

Tomando como base una definición de cultura apoyada en criterios político-administrativos, y destacando que una gestión política define a priori un "territorio" para intervenir, señala dos ámbitos concretos para la acción y la reflexión: "el campo de la actividad artística y el de la memoria histórica" (IPC 1997).

Sintéticamente se hace una reflexión sobre las debilidades y dificultades que han tenido las políticas culturales en Argentina desde 1983 hasta 1996, año de

fundación del IPC. Se destaca críticamente que, a pesar de intentar recuperar un espacio para la gestión estatal de la cultura, no hubo espacios para discusiones profundas a fin de establecer pautas a largo plazo sobre el tema. También se critica que se retiraron subsidios y subvenciones y que el rol del Estado se limitó a lo imprescindible. Además, se destaca que el papel de la cultura fue secundario, se limitó a verlo como factor de cohesión social que tenía su desarrollo paralelo fuera del estado en la práctica activa de manifestaciones de cultura comunitaria (IPC 1997).

Pero, sin lugar a dudas, es en el siguiente párrafo donde se destaca la valorización por la planificación que tuvo esta gestión de gobierno:

Otro de los principales puntos de retraso de las políticas culturales son las dificultades de establecer pautas estratégicas planificadas a partir del diagnóstico de los campos de acción de la gestión del estado. Sin lugar a dudas, el escaso lugar que ocupa la **información** sistematizada, la **evaluación** de las acciones, la **rápida comunicación** de las alternativas, los análisis profundos de los **marcos legales**, la estructuración de planes de **capacitación** y el poco peso específico que tienen las **alternativas de impulso económico**, son síntomas de esta debilidad en la racionalidad de políticas culturales. (IPC 1997:7)

2.4.5 Campos de acción prioritarios y estrategias

En estos apuntes, el IPC define como campos prioritarios para la acción cultural y como ejes de trabajo, a la actividad artística, el patrimonio y la promoción sociocultural, desarrollando estrategias para cada uno de ellos.

En el campo de lo artístico establece que se deberá trabajar en un ámbito de libertad, sin censuras, priorizando el apoyo a aquellas expresiones "rezagadas" (IPC 1997:8) en cuanto a su inserción en el mercado. A su vez, establece criterios que garanticen la no influencia de intereses sectoriales, haciendo especial referencia al sector político para remarcar este aspecto.

En el ámbito de lo patrimonial, hace hincapié en el rescate, protección y conservación de bienes y "acciones". Insiste en consensuar estas acciones, y pone el acento en trabajar en la educación y comunicación de lo patrimonial, fomentando la formación y capacitación de profesionales e investigadores de esta disciplina.

En lo sociocultural subraya la necesidad de rescatar la organización comunitaria alrededor de la cultura. En este caso, la cultura como herramienta fundamental para afianzar la identidad de una comunidad, con un adecuado equilibrio territorial en las acciones culturales, respetando las características y soberanía de los distintos municipios.

Sin lugar a dudas estas son declaraciones de principios que le sirvieron de base para desarrollar las estrategias específicas, dejando en claro la utilidad de las mismas tanto para el Estado, como para los particulares:

Muchas veces este cuerpo de estrategias es expresado verbalmente por los conductores de una institución o es efectivizado en la práctica misma. Sin embargo para que esa institución logre una cohesión interna mayor, para que los distintos sectores vinculados al estado sepan a que atenerse y para que los beneficiarios directos o indirectos puedan examinar, criticar, proponer, aceptar o simplemente estar informados, es imprescindible una publicación que las exponga claramente (IPC 1997:11).

El Instituto Provincial de la Cultura en este documento base planificaba su accionar alrededor de once estrategias fundamentales durante el período comprendido entre los años 1997 y 1999. Este último año correspondía al final del mandato gubernamental, según lo establece la constitución de la provincia.

Los títulos de esas once estrategias son:

- 1. Información, Documentación y Evaluación*
- 2. Capacitación*
- 3. Marcos jurídicos*
- 4. Industria y emprendimientos culturales*

5. *Descentralización y autarquía*
6. *Equidad territorial*
7. *Horizontalidad y coordinación en el estado provincial*
8. *Marca "Cultura de Mendoza"*
9. *Mercosur y Chile*
10. *El Centro Cultural Mendoza*
11. *Recursos económicos*

2.4 Principales legados para la planificación cultural de Mendoza

Si bien en el área de cultura la planificación estratégica como tal, no ha sido utilizada sistemática y técnicamente como herramienta de trabajo, al momento de elaborar los documentos analizados, hay que resaltar aspectos conceptuales, metodológicos y estrategias, que pueden considerarse como verdaderos antecedentes para ello.

Estos antecedentes, que aún con distintos grados de participación por parte de la ciudadanía, influyen en la experiencia común con la que gran parte de los actores culturales de Mendoza contaban al momento de la convocatoria para el plan "cultura x Mendoza". Por otra parte algunos de sus gestores protagónicos, como Ortega, tuvieron un rol activo en el nuevo plan; otros participaron desde una situación externa a la gestión del mismo, a través de documentos, escritos u opiniones vertidas en los foros.

En los cuadros n°4 y n°5, se presenta un desarrollo esquemático de tales elementos. A modo de síntesis rescataremos puntualmente a continuación los que se consideran más relevantes.

La dimensión internacional de la cultura local, emerge como una preocupación de los dirigentes políticos, fundamentalmente haciendo referencia a la relación de

Mendoza con el MERCOSUR⁵. Esto evidencia que la mirada hacia lo global no está ausente de la visión de los mendocinos, y se presentaba como una temática a abordar en las políticas culturales aún cuando en esos tiempos -década del 90- en los que la globalización no era una problemática cotidiana en la mayoría de los ciudadanos.

La participación en las políticas públicas se limita fundamentalmente a propuestas dirigidas a los distintos sectores culturales, mediante consejos consultivos y consejos federales de directores de cultura municipales, pero no se profundiza en la relación con la ciudadanía en general.

Emerge con insistencia la noción de "cultura" como herramienta de desarrollo social, preservando al área como unidad de gestión independiente en la estructura de gobierno, con propuestas concretas de jerarquización en el organigrama provincial.

De todos los documentos analizados, se puede rescatar un respeto y valoración de la planificación como método de trabajo, y se insiste en relacionar a las propuestas de intervención con los diagnósticos realizados. También se propone aplicar la planificación estratégica como herramienta para fortalecer la racionalización en la gestión estatal.

En general los programas de trabajo que se proponen están organizados en base a áreas clásicas de la gestión cultural -artes visuales, patrimonio, música, etc.-, pero en la etapa del IPC se proponen programas transversales específicos, y las estrategias se organizan en once títulos que atraviesan a todas las áreas de gestión que figuran en su organigrama.

Sin lugar a dudas, el legado más importante de todos los antecedentes de planificación cultural de la provincia, es la sanción de la ley n°6403, que aún con

⁵ En la década del noventa, la conformación y consolidación del MERCOSUR, era un tema prioritario en la agenda política de los gobiernos de la región y en especial para Argentina, que junto con Brasil resultaban actores fundamentales del bloque. Esta circunstancia con seguridad ha influido para que la dimensión internacional esté referenciada principalmente alrededor del MERCOSUR.

modificaciones sustanciales se mantiene vigente hasta la actualidad. Con este instrumento legal se creó en su momento el IPC, que implicó otorgarle al área de cultura el mayor rango institucional -rango de ministerio con autonomía en sus decisiones- que ha tenido en la historia de la gestión cultural de la provincia.

La ley 6403, creó también el Fondo de la Cultura de Mendoza, primer fondo con afectación específica para el financiamiento de proyectos culturales en toda la provincia, que aún conserva un sistema colegiado de decisión para cumplir con su cometido.

	"Un plan de gobierno para todos los mendocinos -1987-1991"	"Propuesta para el Área Cultura - Alianza Mendoza"
Aspectos conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una definición de cultura, asociando al individuo con su sociedad y sus organizaciones. Refuerza la necesidad de profundizar la identidad local. • La cultura no es un mero apéndice de educación. • Misión: regionalización cultural de la provincia • Se plantea objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reestructuración profunda de organismos del estado. ○ Política para medios de difusión. ○ Fluida relación con entidades sociales para aunar esfuerzos. ○ Descentralización y protagonismo de municipios asumiendo responsabilidades. ○ Atender necesidades del sector cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción amplia del concepto de cultura: creencias, mitos, conductas sociales, bienes simbólicos. La cultura la hace la "gente". El estado debe apoyar pero no reemplazar la creatividad de la "gente". • Cultura como instrumento fundamental de desarrollo. La cultura es parte de las políticas sociales. • No especifica una misión o elemento identificable como tal. • Incipiente dimensión internacional de la cultura local, relacionada con el MERCOSUR y el mundo, solo vinculada a la difusión de la creación local. • Se propone objetivos "marcos": <ul style="list-style-type: none"> ○ Formación de nuevos públicos. ○ Capacitación de los sectores culturales. ○ Promoción de minorías y pymes culturales. ○ Sistema de bibliotecas populares, promoción del libro y la lectura. ○ Difusión de manifestaciones artísticas locales ○ Impulso actividad audiovisual en convenio con el INCAA. ○ Institucionalización de grandes eventos. ○ Preservación de patrimonio tangible e intangible. • Primera alusión explícita relacionada con la planificación en cultura.
Aspectos metodológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Consenso: se recomienda la creación de un consejo consultivo de entidades culturales. • Diagnóstico muy superficial de la situación cultural de la provincia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consenso: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se propone una reorganización para mantener un consejo consultivo de hacedores culturales de toda la provincia. ○ Reinstalar el Consejo Federal de Cultura integrado por directores de cultura de municipios, pero sin especificar carácter del mismo. • Se explicita la necesidad de planificar articulando diagnóstico y objetivos. • Se grafica un esquema sintético de cómo debe ser el proceso de planificación para el área de cultura.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone seis programas de trabajo con acciones clásicas en la gestión cultural: <ul style="list-style-type: none"> ○ Administración cultural. ○ Expresiones artísticas. ○ Expresión popular. ○ Comunicación social. ○ Patrimonio cultural. ○ Difusión cultural. • Se propicia programas culturales en otras áreas de gobierno, que complementan los anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Define acciones operativas concretas para áreas clásicas de gestión. • Se propone la creación del Ministerio de Cultura, con consejos asesores. • Se impulsará un área de "tercerización" para facilitar la inserción de la actividad económica empresarial en la cultura. • Estudios para la sanción de leyes culturales

Cuadro nº 4 – Síntesis de aspectos sobresalientes de las plataformas culturales del PJ (1997), y la Alianza (1999)

"Apuntes para la Gestión Cultural de Mendoza"	
Aspectos conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción de cultura a partir de la definición de un territorio donde interviene el estado (criterio político-administrativo) con notas particulares que tiene que ver con lo simbólico, la identidad, lo comunicacional, lo histórico y los valores. • Dimensión internacional de la cultura con mirada al MERCOSUR y Chile. • Noción de cultura como herramienta de desarrollo social, útil para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. • Valoración expresa de la planificación estratégica como herramienta de gestión, para fortalecer la racionalidad en la gestión estatal. • No define una misión única para el proyecto, sino para cada uno de los tres campos de acción definidos. • Las estrategias propuestas no se plantean como rígidas e inamovibles, sino como el punto de partida para una discusión seria.
Aspectos metodológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone trabajar con un esquema de pensamiento estratégico clásico: diagnóstico, elaboración de estrategias en base al entorno actual, estableciendo orden de prioridades. • Consenso: se establece mecanismo de participación respaldado por ley para los sectores culturales a través de los consejos del Instituto Provincial de la Cultura (IPC) y del Fondo de la Cultura. No establece mecanismos de participación más amplia para toda la comunidad. • Se desarrolla programas transversales para el IPC: Sistema de información y comunicación cultural (SICC), Sistema normativo cultural (SI.NO.CU.), Programa de emprendimientos culturales (PEC), Programa de capacitación cultural (PCC).
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Campos de acción prioritarios, ejes de las políticas culturales: lo artístico, lo patrimonial y lo socio-cultural. • Se define la misión del estado para cada campo de acción con fundamentos conceptuales y en base a un diagnóstico muy sintético. • Se definen once líneas estratégicas para la acción que rompen con la estructura clásica de áreas de trabajo: Información, documentación y evaluación; Capacitación; Marcos Jurídicos; Industria y emprendimientos culturales; Descentralización y autarquía; Equidad territorial; Horizontalidad y coordinación en el estado provincial; Marca Cultura de Mendoza; MERCOSUR y Chile; Centro Cultural Mendoza; Recursos Económicos. • Creación de una nueva institucionalidad para la cultura, el Instituto Provincial de la Cultura (IPC), ente autárquico y descentralizado, con conducción colegiada. • Creación del Fondo de la cultura de Mendoza, dirigido por un órgano colegiado. • Ley cultural que establece obligaciones del estado en la gestión cultural. • Se comunica el organigrama del IPC, definiendo direcciones, áreas de trabajo y programas específicos para cada una de ellas. • Para cada organismo (orquesta, Teatro independencia, archivos, bibliotecas y museos) se definen programas concretos de trabajo.
Otros aspectos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Por primera vez en Mendoza se crea un organismo cultural, con ley específica, de la cual aún siguen vigentes muchos aspectos relevantes. • No se trató de un proyecto elaborado con el consenso de diversos actores, sino un desarrollo técnico-político de los equipos del IPC.

Cuadro nº 5 – Síntesis de aspectos sobresalientes del documento "Apuntes para la Gestión Cultural de Mendoza" (IPC 1997)



LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PROVINCIA DE MENDOZA

Capítulo III

CAPITULO III

La planificación estratégica en la provincia de Mendoza

3.1 Una historia reciente

Cabe señalar que en la provincia de Mendoza, la planificación estratégica ha sido utilizada como herramienta en diferentes ámbitos institucionales en los últimos años.

A los efectos de dejar testimonio que esta práctica se ha extendido lo suficiente como para considerarla de uso habitual en distintas esferas de gestión, se enumerará aquellas que efectivamente han sido presentadas a la comunidad¹(ver cuadro n° 6).

También se analizará en particular algunas planificaciones estratégicas que de una u otra manera tienen contacto con la actividad cultural; o bien, tienen elementos, características y metodologías que sean de utilidad para realizar un análisis crítico del plan estratégico "Cultura x Mendoza 2005-2010".

Como objetivos generales de este análisis se pueden enumerar los siguientes:

- Analizar aspectos conceptuales para conocer las motivaciones, misión y objetivos generales de los planes.
- Describir y analizar aspectos metodológicos utilizados para su elaboración, fundamentalmente en aquellos relacionados con la participación de distintos sectores.

¹ Se utilizó como método la búsqueda en Internet para detectar los planes estratégicos presentados en Mendoza desde el año 1998 a la fecha.

	Nombre del Plan	Institución Coordinadora	Misión	Año
1	Plan Estratégico - DGI	Departamento General de Irrigación	Manejo integral de las cuencas hídricas de Mendoza	1998
2	TURPLAN - Plan de Desarrollo Turístico 2000-2005. Mendoza	Subsecretaría de Turismo- Ministerio de Economía - Gobierno de Mendoza.	Convertir la actividad turística como herramienta de diversificación de empleo y riqueza para los habitantes de la Prov. De Mendoza.	2000
3	Plan Estratégico de desarrollo Regional, Mendoza 2010	Consejo Empresario Mendocino	Desarrollo integral y sustentable de la provincia de Mendoza	2002
4	Plan Estratégico de Acción, Luján de Cuyo 2003-2010	Municipalidad de Luján de Cuyo	Acrescentar la calidad de vida de la población, y desarrollo sostenido de la actividad socio-económica del Departamento.	2003
5	Marco Estratégico Mendoza 2012	Consejo Asesor Permanente - Universidad Nacional de Cuyo	Elaboración de diagnósticos para la elaboración de planes estratégicos de diversas áreas de Mendoza.	2004
6	Plan Estratégico "Mendoza sin Villas"	Gobierno de la Provincia de Mendoza	Solución habitacional para asentamientos habitacionales inestables	2004
7	Plan Ambiental	Ministerio de Ambiente y Obras Públicas-Gobierno de Mendoza	Ordenamiento ecológico del territorio de la provincia.	2005
8	Plan Estratégico Mendoza Productiva	Instituto de Desarrollo Industrial y de Servicios- Ministerio de Economía- Gob. De Mendoza	Mejoramiento de las condiciones de transitabilidad, acceso y conexión de redes viales en siete circuitos productivos.	2005
9	Plan Estratégico Sector Olivícola	Instituto de Desarrollo Rural - Ministerio de Economía - Gobierno de Mendoza	Desarrollo Productivo del Sector Olivícola	2006
10	Plan Estratégico Dirección General de Rentas 2006-2010	Dirección General de Rentas, Gobierno de Mendoza.	Optimizar la recaudación de origen provincial, para implementar las políticas de desarrollo en la provincia.	2006
11	Plan estratégico Sector Madera y Muebles	Instituto de Desarrollo Industrial y de Servicios- Ministerio de Economía- Gob. De Mendoza	Integración del sistema productivo, para producir bienes y servicios con elevado valor agregado y calidad	2006
12	Plan Estratégico Sector Gráfico	Instituto de Desarrollo Industrial y de Servicios- Ministerio de Economía- Gob. De Mendoza	Apoyar la cadena productiva del sector, difundir la cultura y la comunicación en la sociedad mendocina. Calidad en productos y servicios.	2006
13	Plan Estratégico sector Logística	Instituto de Desarrollo Industrial y de Servicios- Ministerio de Economía- Gob. De Mendoza	Generar una red de infraestructura y servicios, para atender demandas del comercio nacional e internacional.	2006
14	Plan estratégico sector tecnologías de la información y de las comunicaciones.	Instituto de Desarrollo Industrial y de Servicios- Ministerio de Economía- Gob. De Mendoza	Constituir a Mendoza como un referente nacional e internacional en el mercado de las tecnologías de la información.	2006
15	Plan estratégico sector petróleo	Instituto de Desarrollo Industrial y de Servicios- Ministerio de Economía- Gob. De Mendoza	Desarrollo Productivo del Sector Petrolero	2006
16	Planes estratégicos frutas para consumo en fresco y disecadas.	Instituto de Desarrollo Industrial y de Servicios- Ministerio de Economía- Gob. De Mendoza	Desarrollo Productivo del Sector	2006
17	Plan Estratégico Argentina Vitivinícola.	Fondo Vitivinícola de Mendoza	Posicionar internacionalmente en forma destacada a la Industria Vitivinícola Argentina	2007
18	Plan estratégico industrias culturales	Instituto de Desarrollo Industrial y de Servicios- Ministerio de Economía- Gob. De Mendoza	Construir un polo de Industrias Culturales en Mendoza con proyección internacional.	2007

Cuadro n° 6 - Planes estratégicos elaborados en la Provincia de Mendoza desde 1998

- Destacar componentes o propuestas que, por su relación con la actividad cultural, política y socioeconómica de Mendoza, resulten relevantes. Relevantes tanto para el análisis crítico del Plan Estratégico de Cultura, como para su implementación, su futura reformulación, o en la formulación de los planes sectoriales que se proponen en el plan Cultura x Mendoza.
- Establecer puntos de conexión entre las estrategias de estos planes, y las propuestas que se realizan en este estudio, principalmente en las referidas al sector cultural.

3.2 Algunos casos de Planificación:

Ordenándolos en forma cronológica, se analizará tanto los planes que han profundizado más en la problemática cultural, como aquellos que contengan elementos más generales en cuanto a su relación con el campo de la cultura.

3.2.1 TURPLAN - Plan de Desarrollo Turístico 2000-2005. Mendoza

Este proyecto tiene especial significación como antecedente del Plan "Cultura x Mendoza 2005-2010", porque se presentó en junio de 2001, cuando se desempeñaba como Subsecretaria de Turismo, la Lic. Mariana Juri, quien en diciembre de 2003, fue designada Ministra de Turismo y Cultura, tras la fusión de las áreas de turismo y cultura, en un solo y único Ministerio (ley 7177).

Este importante antecedente de planificación en el área de turismo, el convencimiento de la Ministra de la utilidad de esta metodología para trabajar en una gestión de gobierno y la convicción personal de quien suscribe este trabajo - como gestor cultural- de la importancia de la elaboración de un plan de largo plazo para el área de la cultura, fueron determinantes al momento de decidir respaldar desde el Ministerio de Turismo y Cultura la elaboración del Plan objeto de nuestro estudio.

En el cuadro siguiente se hace un análisis de este plan estratégico.

TURPLAN - Plan de Desarrollo Turístico 2000-2005. Mendoza	
Aspectos conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Misión: diseño de una estrategia de desarrollo turístico y sustentable del destino Mendoza, que permita aumentar su competitividad respecto de otras ofertas existentes en la República Argentina, con la intención de aumentar los niveles de empleo y riqueza para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la provincia. • Reconocimiento de la dimensión internacional de la provincia de Mendoza, analizando su posición en el mercado de la oferta turística internacional, el Mercosur, la Quinta Región y el centro de Chile. • Explícitamente se buscó un fuerte consenso político, con el apoyo explícito de funcionarios del Poder Ejecutivo, Legisladores e Intendentes, más los sectores privados del turismo de la provincia.
Aspectos metodológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento externo: Mediante proyecto de cooperación entre el Gobierno de la Provincia de Mendoza y la Junta de Andalucía, se trabajó con asesoramiento externo de la Sociedad de Planificación y Desarrollo(SOPDE), empresa pública dependiente de la Provincia de Málaga, a través de la figura del doctor Rafael Fuentes García. • Participación social: Se instrumentó de manera abierta en el diagnóstico y formulación de estrategias, coordinados por un equipo técnico compuesto por empleados de la Subsecretaría, con asesoramiento externo. Se realizaron foros de participación y talleres. • Sectores involucrados: Gobierno de la provincia, Poder Legislativo, empleados provinciales y municipales del área de turismo, intendentes municipales, empresarios del sector, profesionales del turismo, instituciones de formación, Universidades, y organizaciones de la sociedad civil. • Presencia territorial: Se trabajó en foros, reuniones y consultas en distintas zonas de la provincia con la participación de más de 700 personas, en algunos casos. Se definieron áreas turísticas en toda la provincia para la implementación de las estrategias generales y acciones puntuales. • Proceso de desarrollo metodológico guiado por los conceptos básicos de la planificación estratégica: definición de objetivos centrales y

Estrategias

- de las líneas estratégicas a seguir una vez elaborado el diagnóstico.
- **Diagnóstico:** el componente "cultural" tiene una importante presencia en el trabajo de diagnóstico realizado, pero se observa algunas contradicciones importantes. Una es la concepción de cultura que se utiliza². Otra, la importancia de los recursos culturales en el análisis de los productos turísticos que se ofrece³, y las escasas estrategias propuestas en el plan relacionadas directamente con el componente cultura.
 - Fueron propuestas siete líneas estratégicas relacionadas estrictamente con los objetivos del plan y, a partir de estas, se derivan programas y acciones concretas.
 - En el diagnóstico realizado, los aspectos culturales tienen una presencia importante. Pero, paradójicamente, en las estrategias relacionadas directamente con el sector cultural, solo se propone una línea de actuación para la puesta en valor del patrimonio. Y esto dentro de las estrategias para el fortalecimiento de la oferta cultural y el desarrollo de productos. Es en la única estrategia en la que se indica como organismo co-responsable de la aplicación de estas acciones a la Dirección de Patrimonio que depende de la

² Se toma como indicador específico a la "cultura" en sí misma, entendida, según se expresa en el glosario del plan, en su acepción antropológica como el "conjunto de costumbres de una sociedad" (TURPLAN 2000: 297).

³ Al analizar las tendencias y competencias entre destinos en América del sur y, más específicamente al comparar los productos de los destinos turísticos que se consideran competencia de Mendoza, se tiene en cuenta dos grandes aspectos para la comparación: los atractivos culturales y los naturales.

Al analizar los atractivos culturales se toma a la "cultura" y a las "tradiciones folklóricas y atractivos culturales relacionados a espacios patrimoniales, museos y monumentos", como indicadores específicos de medición. En este aspecto Mendoza tiene una muy buena posición en relación a otras diecisiete plazas analizadas, salvo Córdoba y Buenos Aires.

En el análisis de los recursos turísticos podemos decir que el sector cultural está presente como indicador en dos de los once señalados ("Turismo Cultural e Histórico", y el de "Fiestas Regionales, Tradición y otras"). Dentro de estos indicadores, se señala a varios productos y actividades como consolidadas o en vías de consolidación (TURPLAN 2000:103-115). El turismo cultural tiene en Mendoza una jerarquía alta entre las propuestas ofrecidas.

En el capítulo seis se hace una auditoría de calidad de los atractivos turísticos y son analizados doce espacios culturales, sobre cincuenta y cuatro recursos evaluados. Y en el capítulo ocho, se hace un análisis de debilidades y fortalezas, tanto del turismo cultural e histórico, como el de fiestas regionales y tradición (TURPLAN 2000:171-172).

En síntesis, se dice que hay contradicciones entre una concepción tan amplia de la cultura -expresada en el glosario- y la utilización de indicadores para el análisis de la oferta tan específicos, como son el patrimonio y las fiestas regionales y tradicionales.

Paradójicamente, en este análisis de la oferta "cultural" para el turismo, al analizar la demanda, la oferta cultural no aparece como uno de los motivos elegidos por los turistas para venir a Mendoza. Tal vez esto haya influido para incluir pocas estrategias relacionadas con la cultura.

Otros aspectos relevantes	<p>Subsecretaría de Cultura.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En las recomendaciones finales del plan se plantea implementar un sistema de control, con una doble dimensión: global o corporativa, y parcial por unidad de negocios o grupos de productos turísticos. • Se aconseja conformar un sistema institucional de contención proponiendo la conformación de un Consejo General del TurPlan, como el órgano donde se discutan las grandes decisiones estratégicas. Este Consejo estará conformado por representantes del Poder Ejecutivo provincial, ambas cámaras legislativas, los municipios, las cámaras empresariales, las organizaciones profesionales del sector, las universidades y otras instituciones sociales. • Se propone elevar el rango del organismo de gobierno que coordinará las acciones del plan, creando el Ministerio de Truismo⁴.
Cuadro n° 7 - Síntesis elaborada en base a Turplan 2000.	

3.2.2 Plan Estratégico de desarrollo Regional, Mendoza 2010

Plan Estratégico de desarrollo Regional, Mendoza 2010	
Aspectos conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Fue impulsado y coordinado por el Consejo Empresario Mendocino⁵, presentado a la comunidad en el año 2002. • Misión: contribuir al desarrollo integral y sustentable de Mendoza. • Se reconoce que Mendoza tiene una dimensión internacional. Esta aseveración se basa en las relaciones comerciales, el incremento del turismo mundial, la integración con el MERCOSUR, la relación permanente con Chile y la posición privilegiada de la provincia en el corredor bioceánico central. • Se reconoce fundamental para el desarrollo de Mendoza, tener

⁴ Esta recomendación es un importante antecedente en la creación del actual Ministerio de Turismo y Cultura, al asumir su mandato el gobernador Julio Cobos en diciembre de 2003, nombrando al frente de esta cartera a la hasta entonces Subsecretaría de Turismo, Lic. Mariana Juri.

⁵ El Consejo Empresario Mendocino es una entidad que nuclea a influyentes empresarios de la provincia de Mendoza y que, periódicamente, hace propuestas que, según sus objetivos están dirigidas a toda la comunidad mendocina, con el propósito de mejorar la vida de los habitantes de la provincia. (Ver <http://www.cem-mendoza.org.ar/informa.htm>).

Aspectos metodológicos	<p>una visión compartida de largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se le dio un fuerte respaldo político, social y académico mediante la adhesión de cámaras empresariales, organismos gubernamentales, universidades y asociaciones no gubernamentales.• Para su elaboración y diseño propone la participación de diversos sectores de la sociedad sin fines de lucro, políticos o individuales.• Participaron más de 2000 mendocinos en la elaboración y tuvo inserción territorial en su difusión y proceso de elaboración. La mayoría de los participantes fueron líderes en sus comunidades y sectores de referencia.• Se realizaron talleres de trabajo interactivos alrededor de nueve ejes transversales.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de una línea estratégica bajo el título "Cultura y valores afianzados en la sociedad mendocina", cuyos aspectos más relevantes son:• Objetivos:<ul style="list-style-type: none">○ Fomentar los valores de convivencia en la sociedad mendocina.○ Afianzar y fortalecer nuestra propia identidad regional.○ Desarrollar sistemas de gestión eficientes en los organismos públicos encargados de la promoción de la cultura en la provincia.○ Transformar a Mendoza en un nodo pluricultural de la región, generador de arte, tecnologías genuinas e industrias culturales.• Proyectos:<ul style="list-style-type: none">○ Diseñar una política de comunicación y difusión para afianzar los valores en la sociedad, utilizando los medios masivos adecuados.○ Despertar y fomentar vocaciones artísticas, culturales y deportivas desde la niñez.○ Crear canales de comunicación, cuyos contenidos estén elaborados en conjunto por organizaciones de la sociedad civil, Estado y capitales privados, capaces de

ponderar los valores culturales de los mendocinos y de generar campañas donde se manifiesten las necesidades culturales de nuestra sociedad.

- Determinar y destinar los presupuestos necesarios, tanto públicos como privados, para gestionar los proyectos elaborados y concursados oportunamente.
- Realizar foros vecinales con representantes de los distintos grupos sociales, ámbitos y regiones para la discusión de las políticas culturales con el fin de que la población pueda participar en su gestión e implementación.
- Crear un ámbito de capacitación profesional, análisis e investigación de nuevas tecnologías tendientes a optimizar la gestión cultural.
- Promover la atracción de inversiones para proyectos cinematográficos.

Cuadro n° 8 - Síntesis elaborada en base a Plan Estratégico de desarrollo Regional, Mendoza 2010 - CONSEJO EMPRESARIO DE MENDOZA. 2002

3.2.3 Planes estratégicos desarrollados por el Ministerio de Economía de la Provincia de Mendoza.

Es importante destacar la relación del Ministerio de Economía de la provincia con la planificación estratégica. Sobre todo en cuanto al marco conceptual sobre el que ha realizado su labor.

Este ministerio definió trabajar desde el inicio de su gestión sobre la diversificación económica como eje estratégico. Esto fue con la intención de superar el formato clásico de planificación estatal en la que se fijan metas y objetivos desde el estado y que deben ser cumplidos por los diferentes agentes económicos (www.upse.mendoza.gov.ar 2007).

Para cumplir con este objetivo propuso trabajar bajo un marco de cooperación y solidaridad con los distintos sectores, a los efectos de encontrar

proyectos superadores que integren los intereses de todos. (www.upse.mendoza.gov.ar 2007)

De acuerdo con ese marco conceptual, trabajó elaborando planes estratégicos sectoriales, bajo la coordinación de la Unidad de Planificación de Políticas Socioeconómicas y ejecutados por distintas unidades e institutos dependientes del Ministerio.

Así, elaboró quince planes sectoriales destinados a distintos sectores productivos de la provincia. En este trabajo se analiza las características comunes y en especial el Plan Estratégico de las Industrias Culturales por tener una íntima relación con este caso de estudio.

Planes Estratégicos sectoriales del Ministerio de Economía del Gobierno de Mendoza	
Aspectos conceptuales	<ul style="list-style-type: none">• Cada sector productivo define su visión, un destino claro al que quiere llegar. Lo considera esencial para la toma de decisiones adecuadas.• En la mayoría de los planes se parte del reconocimiento de una dimensión nacional e internacional de la provincia de Mendoza que tiene una posición favorable para el desarrollo económico. Esto se refleja en las visiones explicitadas en los planes.• Los planes son verdaderos procesos de reflexión y análisis sobre los sectores productivos.• Se considera a la participación comunitaria como elemento prioritario en la elaboración de los planes, tarea que no debe ser solamente una labor de gobierno.• Considera a la planificación estratégica como un proceso que no se agota con la presentación del plan. Esto es, el plan es una serie de documentos de consenso, que sirve para que los sectores se apropien del marco conceptual y continúen desarrollando el pensamiento estratégico, bajo una constante actitud de aprendizaje.

Aspectos metodológicos	<ul style="list-style-type: none">• La participación ha sido una constante en la elaboración de estos planes, mediante foros sectoriales y foros de validación de carácter plenario. Además se implementaron talleres participativos, consultas y entrevistas a actores claves de los sectores involucrados.• En la metodología de trabajo se propone un proceso de trabajo con distintas fases: diagnóstico, definición de objetivos y lineamientos estratégicos en general y por ámbitos de negocios o sectores, como así también lanzamiento y ejecución del plan.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none">• La propuesta se completa con el establecimiento de acciones concretas por sectores y ámbitos de negocios, en plazos determinados, que en general abarcan el mediano plazo -el período 2004-2007-.• En cuanto al seguimiento y la ejecución, se destaca la creación de un Órgano de Decisión, Ejecución y Seguimiento (ODES), compuesto por representantes de cada uno de los ámbitos del sector y el gobierno de la provincia, a través del Ministerio de Economía.• El ODES tiene como funciones las de decidir sobre las grandes orientaciones estratégicas, asumir la responsabilidad en la ejecución del plan, definir el Plan Ejecutivo Anual, establecer medidas de control y corrección de programas y acciones y fijar los mecanismos de difusión pública del plan.
Otros aspectos relevantes	<ul style="list-style-type: none">• Hay que resaltar algunas propuestas hechas en el plan para el sector gráfico, destinadas a la industria editorial de la provincia por su conexión directa con el sector cultural (Plan Estratégico Sector Gráfico Mendoza, 2006):<ul style="list-style-type: none">○ En primer lugar, se define a las industrias editoriales como industrias que deben producir contenidos. Considera de importancia fundamental impulsar la actividad genuina que es el motor de la expresión de la población en sus más diversos ámbitos de acción: culturales, periodísticos, literarios, artísticos, etc..○ Sin embargo, manifiesta que las editoriales deben tener

una conformación decididamente empresarial, en busca de alcanzar el necesario equilibrio entre la difusión de la cultura, la expresión y la rentabilidad económica.

- o Entre los objetivos, estrategias y acciones relacionadas con el subsector editorial y del diseño, se propone impulsar una **campaña de incentivo a la edición local de libros**. En ella participarán organismos tales como: Subsecretaría de Cultura, Dirección General de Escuelas, ONG'S, y Universidades.
- o Entre las acciones propuestas se destaca la difusión sistemática de las actividades de los organismos de la cultura a través de material gráfico. Para el 2006, se propone implementar la firma de convenios con la Subsecretaría de Cultura de Mendoza.

Cuadro n° 9

Fuente: Síntesis elaborada en base a planes estratégicos publicados por el Ministerio de Economía - Gobierno de Mendoza - UPSE - Unidad de Planificación de Políticas Socioeconómicas.

<http://www.upse.mendoza.gov.ar/planesestrategicos.html>

3.2.4 Plan Estratégico Industrias Culturales Mendoza

Este proyecto comenzó a gestarse luego de formulado el plan "Cultura x Mendoza 2005-2010", y fue gestado por el Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios (IDITS), dependiente del Ministerio de Economía del Gobierno de Mendoza.

Antes de realizar un análisis estrictamente técnico, hay que resaltar algunas circunstancias políticas para poder comprender porqué este plan no fue elaborado directamente desde el Ministerio de Turismo y Cultura, siguiendo los lineamientos del Plan Estratégico de Cultura, presentado en agosto de 2006.

A mediados de 2006, comienza a afianzarse el acercamiento político del Gobernador Julio Cobos, a las alianzas nacionales impulsadas por el presidente Néstor Kirchner. Esto lleva a los primeros enfrentamientos internos en el gobierno provincial, de absoluta extracción radical, que derivará en una convención

partidaria en el mes de octubre. Entonces se definieron las posturas a favor y en contra de la alianza de radicales y justicialistas, ambos seguidores del presidente Kirchner.

La convención partidaria fue determinante en su apoyo a la alianza propuesta por el gobernador con el presidente. Por esto surge un fuerte cuestionamiento del sector más tradicional de la Unión Cívica Radical(UCR), comandada por el ex gobernador Roberto Iglesias que no asistió a la convención.

La entonces Ministra de Turismo y Cultura, Lic. Mariana Juri y quien suscribe esta investigación, entonces Subsecretario de Cultura, no asisten a esta convención⁶, aduciendo no querer participar de las disputas internas del partido por considerarlas innecesarias, desgastantes y nocivas para la gestión de gobierno que aún demandaba más de doce meses de labor. El mandato concluiría a finales del año 2007.

Quien conducía en ese momento, y aún conduce el Ministerio de Economía, la Lic. Laura Montero, decidió apoyar abiertamente las iniciativas políticas del gobernador. Luego comenzaron a sucederse varios cuestionamientos desde el entorno del gobernador a la Ministra Juri, a pesar de que éste insistía públicamente en respaldarla en su gestión.

A finales de noviembre renuncié al cargo de Subsecretario de Cultura, debido a los inconsistentes y permanentes rumores del inminente alejamiento del cargo asociada a las internas partidarias (Diario Los Andes, 1 y 2 de diciembre de 2006)(Diario Uno, 2 de diciembre de 2006). Esto me provocaba un excesivo desgaste político y personal que no estaba dispuesto a tolerar.

A fines del mes de diciembre también presentó su renuncia al cargo la Ministra Juri, concluyendo así la gestión que se inició a finales de 2003.

⁶ Esto no fue una decisión conjunta ni deliberada. En mi caso particular, decidí mantenerme al margen de este tipo de disputas políticas, ya que había accedido a mi cargo desde mi condición de independiente, y así decidí mantenerme hasta el final de mi gestión.

El Ministerio de Economía, tal como lo expresa en la página Web de la Unidad de Planificación de Políticas Socioeconómicas, desde el principio de la gestión había decidido impulsar planes sectoriales para diversos sectores productivos. Entre ellos incluyó a las Industrias Culturales. Esta determinación explicitada oficialmente nunca fue comunicada al Ministerio de Turismo y Cultura. Tan es así, que nos toma por sorpresa la convocatoria que me realizara informal, verbal y personalmente la Ministra Montero a mediados de septiembre. Entonces se realizaría una primera reunión con referentes del sector de las industrias culturales.

Ante esta situación y, para no provocar más fracturas en el seno del gabinete provincial, asistí con el consenso de mi autoridad superior, la Ministra Juri, con la premisa de articular mecanismos formales de integración entre los dos ministerios. Y así, recomponer una clara situación de descoordinación de políticas de estado, tan lamentablemente frecuentes en las prácticas de gestión en nuestra provincia.

Hasta el final de la gestión, esas acciones de coordinación fueron realizadas por mí en forma unilateral. Pero el Ministerio de Economía, a través del IDITS, continuaba liderando las primeras acciones del plan estratégico, provocando el descontento creciente de la Ministra Juri, en lo que ya se anunciaba como un distanciamiento notorio entre ambas integrantes del gabinete provincial.

Evidentemente, una vez finalizada -un año antes de terminar el mandato- la gestión de Juri y Lacerna al frente del Ministerio y la Subsecretaría de Cultura respectivamente, las nuevas autoridades del Ministerio de Turismo y Cultura, que asumieron a fines del mes de diciembre de 2006, continuaron apoyando las gestiones del Ministerio de Economía, para la elaboración del Plan estratégico de las industrias culturales. Así, se convirtió en el único plan desarrollado para un sector específico de la cultura de todos los recomendados en el plan "Cultura x Mendoza 2005-2010".

A continuación, se analizarán solo los aspectos genéricos del plan; dado que cabe considerarlo para otorgarle continuidad a la elaboración del objeto de este estudio.

Plan Estratégico Industrias Culturales Mendoza	
Aspectos conceptuales	<ul style="list-style-type: none">• Considera al sector de las industrias culturales, como fuente de desarrollo económico, tomando como base indicadores nacionales.• Propone una ruptura con la idea tradicional que versa acerca de que la economía y la cultura no se pueden asociar, muy común en los hacedores culturales locales.• La visión incluye la dimensión internacional de Mendoza al proponer constituir un polo de industrias culturales con esta inserción.• Se propone en la misión proyectar al mundo la identidad cultural de Mendoza.• Se vincula expresamente a este plan con el Eje N°5 del Plan "Cultura x Mendoza 2005-2010" (Emprendimientos culturales para los nuevos escenarios) y con el Plan Estratégico Gráfico de Mendoza.• Al igual que en los otros planes elaborados por este Ministerio, considera a la participación de la comunidad como elemento fundamental para su elaboración.
Aspectos metodológicos	<ul style="list-style-type: none">• Participación social: se realizaron dos foros con la participación de los tres subsectores y un taller participativo.• No tiene una inserción territorial, por tratarse de un sector altamente concentrado en las metrópolis.• Se utiliza para el estudio de competitividad del sector el diamante de Porter (Porter 1990), como una de las herramientas metodológicas.• Para el diagnóstico solo se toman datos volcados por los actores del sector en los foros participativos, más entrevistas puntuales hechas por especialistas, pero no se han realizado estudios profundos para obtener datos objetivos del sector.

Estrategias

- Se establecen cuatro ejes estratégicos de trabajo: Información, Competitividad, Mercados, y Marco Normativo.
- Se proponen estrategias íntimamente relacionadas con el **incipiente desarrollo del sector**. En general, apuntan a generar sistemas de información, integración, participación, difusión de recursos y productos, capacitación y asistencia técnica a empresas del sector y actualización tecnológica.
- Se propone el estudio de un sistema de financiamiento y un marco normativo adecuados para el sector, promoviendo estudios al respecto.
- Se considera necesario un desarrollo general de las estrategias hasta el año 2011. Así, se marcan etapas en los años anteriores según el tipo de acciones de que se trate. Muy pocas de ellas pueden comenzar a realizarse en forma inmediata, ya que el sector debe hacer un gran esfuerzo interno para consolidarse como tal.
- A diferencia de otros planes estratégicos impulsados por este Ministerio, no se considera formalmente la conformación de un órgano de aplicación y seguimiento del plan. La participación constante se promueve fundamentalmente a través de Internet.

Otros aspectos relevantes

- Se alienta la sanción de la Ley de Planes Estratégicos en la provincia con el objetivo de consolidar legalmente su vigencia. Y que ésta sea producto de la participación comunitaria en la elaboración, implementación y seguimiento de los mismos.
- También se promueve la sanción de una ley de "compre mendocino", con el objetivo de asegurarle a las empresas locales la inserción en el mercado local.

Cuadro n° 10

Fuente: Síntesis elaborada en base al Plan Estratégico de Industrias Culturales Mendoza, publicado por el IDITS - <http://www.idits.org.ar/> 2007

3.3 Expectativas de cambio:

Teniendo en cuenta el análisis anterior, cabe señalar que la utilización de la planificación estratégica en distintos ámbitos de gestión en la provincia de Mendoza es reciente.

Esta práctica coincide con los intentos de mejorar la vida institucional que desde finales de los noventa viene realizando la dirigencia política, empresarial e institucional de la provincia. Esto es más notorio si se tiene en cuenta, sobre todo, el final abrupto que tuvo la presidencia del Fernando de la Rúa a fines de 2001, que agudizó la crisis de la clase dirigente, ante la sociedad en general.

En los aspectos conceptuales la dimensión internacional de Mendoza aparece como una constante, demostrando que existe la visión compartida de una provincia conectada con el mundo. Así mismo la intención de lograr un desarrollo sustentable está presente entre los objetivos de varios de los planes analizados.

Los aspectos culturales son tratados en seis de los dieciocho planes estratégicos relevados. Esto representa, por un lado, un aspecto positivo en tanto aparece como preocupación en planes no elaborados estrictamente para y por el sector cultural (a excepción del plan de industrias culturales), pero tiene su lado negativo en cuanto a la poca profundidad que se le da a este tratamiento.

La incidencia territorial, es decir, el desarrollo de estrategias destinadas a un desarrollo armónico de todo el territorio provincial, no aparece como una de las preocupaciones esenciales en la mayoría de los planes. Esto puede señalarse como un gran déficit en la visión estratégica de los mendocinos, teniendo en cuenta las evidentes desigualdades que existen entre la gran metrópolis (Mendoza y Gran Mendoza) y el resto de la provincia.

Mirado desde el sector de la cultura, resulta alentador que los sectores considerados más "duros" de la vida económica y social de la provincia consideren

los planes estratégicos como instancias de reflexión y análisis, imprescindibles para proyectarse hacia el futuro.

A esto hay que sumarle la importancia dada al proceso de trabajo en la planificación, considerando la dinámica de cambios constantes de la vida actual tanto en el plano local, como nacional e internacional.

En los principales planes estratégicos la participación comunitaria, sobre todo la de los sectores involucrados, se destaca como elemento fundamental para su construcción y representa un elemento positivo si se considera a estos planes como herramientas para el desarrollo.

Según el criterio que predomina en este trabajo, estas instancias de participación en temas que afectan a la vida de muchos mendocinos, representan signos vitales de una sociedad que pretende mejorar su calidad de vida y profundizar el ejercicio de la democracia. Aunque paradójicamente, a veces, parte de la misma dirigencia que impulsa estos los planes tiene un comportamiento esquizofrénico y al momento de plasmar las estrategias explicitadas hace caso omiso de ellas. De esta manera, se maneja siguiendo intereses personales o electorales, presiones sectoriales no encausadas en los procesos de participación o, simplemente, gestionan estrictamente sobre lo coyuntural por pura incapacidad.

La mayoría de los planes se elaboraron sobre conceptos básicos de la planificación estratégica. Es decir, reconocimiento de una visión, formulación de una misión y objetivos principales, diagnóstico y formulación de estrategias sobre ejes o temáticas diferenciados.

Es sumamente significativo que se sugieran órganos de control y seguimiento participativos. Esto es, se propone, en general, que las decisiones políticas a futuro sobre los planes elaborados, queden en manos de un colectivo integrado por el sector público y el privado y no a merced de técnicos responsables de la ejecución y coordinación de los mismos, o funcionarios del poder político de turno.

Aunque solo se solicite expresamente la sanción de una ley de Planes estratégicos, en uno de los planes más recientemente presentados (Industrias culturales) esto significa que luego de un largo e intenso proceso de participación, sus actores demuestran interés y preocupación porque se respeten los lineamientos de largo plazo que fueron consensuados orgánicamente. Aunque, desafortunadamente, el "cortoplacismo" de la vida política y económica de la argentina los ha desechado sistemáticamente.

Por último, resaltamos que solo uno de los proyectos trabajó en lo metodológico con asesoramiento externo de carácter internacional (TurPlan). En este punto se puede diferenciar aspectos positivos y negativos.

Por un lado, se podría decir que en la provincia existen los suficientes recursos humanos, con una adecuada capacidad técnica para llevar adelante estos procesos de planificación. Pero, por otro lado se debe destacar una excesiva tendencia a la auto referencia. Sobre todo teniendo en cuenta la dimensión internacional en la mayoría de las visiones planteadas, donde una mirada externa no comprometida con la vida cotidiana de la provincia, puede hacer un gran aporte dada su mayor objetividad, en pos del mejor logro y eficiencia posibles .

**EL PLAN ESTRATÉGICO “CULTURA X MENDOZA 2005-2010”
PRIMERA ETAPA**

Capítulo IV

Capítulo IV

El plan estratégico "Cultura x Mendoza 2005-2010"

Primera etapa.

4.1 Las motivaciones para el plan

En este capítulo se abordará el análisis concreto del Plan estratégico de cultura de Mendoza. Se comienza por explicar los motivos por los cuales se gestó este proyecto. En esta etapa del trabajo se presenta la difícil pero apasionante tarea de comentar críticamente un proceso en el que participé activamente.

En la introducción de este estudio ya se han descrito sintéticamente tanto las motivaciones personales como las relacionadas con la situación en general de la cultura local.

La Ministra de Turismo y Cultura, compartía también la necesidad de implementar un plan para el sector cultural (Diario Los Andes, 29 de febrero de 2004), y aceptó inmediatamente el desafío de concretarlo.

Influyeron también en las motivaciones, tanto los antecedentes de planificación existentes en la provincia, que no habían tenido continuidad en el tiempo, como los planes que ya se habían desarrollado en la provincia en otros ámbitos de trabajo (Ver Capítulo III). Muchos de estos proyectos habían promovido la participación ciudadana, generalmente a través de los sectores más interesados, lo que nunca se había producido en el sector cultural¹.

¹ Solamente la participación se había producido para la elaboración de la propuesta del PJ en 1985. Pero a esta participación se la considera parcial, ya que se realizó para una plataforma política, con la intención de que un gobierno llegara al poder. No se trató de un proceso amplio enmarcado en una gestión de gobierno ya en marcha.

También influyó como antecedente técnico-político importante, la exitosa elaboración e implementación de las primeras etapas del TURPLAN, uno de los primeros planes estratégicos relacionado con un sector específico -el turismo- que fue elaborado en la provincia². Cabe recordar aquí que la Ministra Juri había tenido una participación fundamental en la elaboración de este plan y por este motivo apoyó decididamente el plan de cultura.

4.2 Los primeros pasos del plan

Si bien existían las motivaciones antes detalladas, hay que reconocer que el inicio de la gestión de gobierno fue arduo debido a las siguientes circunstancias:

- Poca experiencia personal en la gestión de un gobierno provincial, donde la dinámica sobre todo en la toma de decisiones, la definición de políticas de acción y la exposición mediática, implican una excesiva personalización.
- Al provenir de la gestión independiente, resultó dificultoso conformar un gabinete de trabajo cohesionado, que compartiera plenamente las motivaciones personales³ y colectivas que señaláramos anteriormente.
- En la gestión pública de Mendoza existe una particularidad que influye de manera significativa en la gestión cultural del organismo provincial. Se trata de la realización de la Fiesta Nacional de la Vendimia, evento de carácter provincial de gran envergadura, de gran repercusión en la provincia y en el país. Es organizada íntegramente por la Subsecretaría de Cultura de la provincia. Esta fiesta se realiza en el mes de marzo, por lo tanto todos los

² Si se observa el Cuadro N° 6, en la pág 60, del Capítulo III del presente trabajo de investigación, se destaca que el TURPLAN, solo figura en orden cronológico por debajo del plan del Departamento General de Irrigación. Esto no llama la atención, si se tiene en cuenta que Irrigación es una institución autárquica, de larga trayectoria dentro la provincia -la ley general de aguas fue promulgada en diciembre de 1884-. Además es un ente vital en el manejo de uno de los recursos naturales fundamentales para la vida productiva de la provincia. Por lo que resulta coherente que haya apostado por la planificación. Salvo este detalle, se puede considerar al TURPLAN, como verdadero proyecto pionero en la historia reciente de la planificación estratégica de la provincia de Mendoza.

³ Recuerdo perfectamente lo mucho que costó tentar a algunos colegas del campo independiente de la cultura para acompañaran en la gestión. Muchos se negaron rotundamente por el desgaste personal y profesional que implicaba tal labor sumado al desprestigio que implicaba trabajar en el campo de la política.

esfuerzos de la gestión en los primeros meses de gobierno están puestos a disposición de la realización de esta fiesta, lo que impedía atender otras prioridades adecuadamente.

- En los primeros meses de gobierno, además, no se contó con un presupuesto específico, ni equipo técnico de gestión que pudiera abocarse específicamente al trabajo de preparar los lineamientos básicos del plan estratégico.

En gran medida todas estas circunstancias determinaron que el inicio del proceso de trabajo se demorara seis meses hasta tanto se terminó con el todo lo relacionado con la Fiesta de la Vendimia y otros hechos y eventos inmediatos que demandaba la gestión de la subsecretaría.

4.3. Objetivos prioritarios al iniciar el proceso de trabajo

A la vez que se atendía a las innumerables tareas inherentes a los comienzos de la gestión de un nuevo Ministerio, la Ministra y el Subsecretario mantenían conversaciones tendientes a preparar las bases de trabajo del plan estratégico. En esos momentos las preocupaciones principales eran fundamentalmente tres: el asesoramiento externo, la dirección y el financiamiento del plan.

4.3.1 El asesoramiento externo

Para seleccionar asesores externos al plan estratégico, el diagnóstico que se había realizado tanto internamente en el Ministerio, como en el campo cultural en general, presentaba debilidades. No se tenía información acerca de la existencia de profesionales del ámbito local muy entrenados en planificación estratégica con conocimiento específico del campo cultural. Además, que poseyera características personales, carisma, trayectoria y capacidad técnica que nos ayudaran a construir consenso alrededor de la propuesta.

A este problema se sumaba la circunstancia de tener que desarrollar el plan para un organismo oficial, con la consecuente exposición que ello implica. Esto limitaba las posibilidades de realizar una convocatoria pública y amplia que, en una lectura simplista ante la opinión pública, podría haber evidenciado una situación inicial de debilidad al no tener asegurados los expertos adecuados para el trabajo, a pesar de haberse anunciado el plan como objetivo de gobierno.

Tampoco resultaba una situación cómoda buscar referentes técnicos del mundo empresarial o de las ciencias de la administración, porque se tenía conciencia de los prejuicios que tiene la comunidad cultural a la aplicación de técnicas de gestión provenientes del campo empresario. Estos prejuicios ya habían sido demostrados por varios referentes culturales, ante el anuncio de la fusión de turismo y cultura en un mismo ministerio, sosteniendo que la cultura se vería de esta manera sometida a los caprichos del mercado turístico.

Aunque sí se contaba con un antecedente que fue determinante para tomar una decisión en este aspecto: la experiencia realizada en el TURPLAN, donde se había desempeñado como asesor externo y director general del plan, el Dr. Rafael Fuentes García⁴. En este aspecto, Mariana Juri resaltaba la importancia que tuvo la figura de este asesor, sobre todo en los aspectos relativos a las relaciones institucionales y a la comunicación del proceso de trabajo. Su experiencia en planificación, y a la vez su distanciamiento de la problemática local del turismo, le permitieron abordar los temas con objetividad y crudeza, por un lado; pero con optimismo y asertividad, por el otro. Esto fue clave al momento de lograr la adhesión de todos los sectores del turismo que al comienzo mostraban resistencia y descreimiento en la propuesta.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, cabría agregar el conocimiento que se tenía de las características generales del sector cultural de la provincia⁵. Se

⁴ Rafael Fuentes García, es experto en Turismo, Consejero Delegado de la Sociedad de Planificación y Desarrollo (SOPDE S.A.), entidad vinculada a la Diputación de Málaga (www.sopde.es 2007)

⁵ Tipificar adecuadamente las características de los integrantes de la comunidad cultural de Mendoza, merecería un trabajo de investigación en sí mismo. Allí, seguramente se reflejarían algunas características comunes de los mendocinos, muy bien descritas por Carlos La Rosa y Gloria

conocían las disputas, diferencias y celos que existían entre los distintos hacedores culturales de Mendoza.

Entonces, se decide pedir el apoyo de profesionales externos para la labor de asesoramiento. Se entendía que la mejor opción era que los asesores no fueran de la provincia para evitar una posible identificación o afinidad con algún sector cultural en particular.

También se contempló, como factor esencial para esta decisión, el alto nivel de frustración que los actores culturales locales arrastraban luego de diferentes intentos de aplicación de otras políticas culturales en el pasado.

Primeramente, se dirigen los esfuerzos a la convocatoria de los asesores externos. Se tenía la certeza que lograr este primer objetivo y en base a la orientación que éstos aportarían, la búsqueda de un director general se podía realizar con mayor certeza y tranquilidad, con un perfil más definido.

Es así que uno de los primeros pasos que se dieron a mediados de junio de 2004, fue entablar comunicación con los directivos del Master de Gestión Cultural del Instituto Complutense de Ciencias Musicales de Madrid para evaluar la posibilidad de que esa casa de estudios nos apoyara y asesorara externamente.

Desde la dirección del Master se comunicó que, por las características de la unidad académica, les resultaba imposible asumir la tarea de asesoramiento externo del plan estratégico (Nereida Fonseca Torres, comunicación personal

Maumené ((La Rosa Carlos y Maumené Gloria en Plan Ambiental Mendoza 2010, Guía del diagnóstico preliminar, 2007:81-85)). Pero, por conocimiento directo del campo cultural local y siempre referido a nuestro plan, el diagnóstico es el siguiente:

- Una gran fragmentación de los distintos actores y falta de integración corporativa.
- Gran desconfianza de toda gestión de gobierno y poca valoración de la gestión cultural como herramienta de trabajo para el sector.
- Sensación general de frustración histórica por la deficiente aplicación de políticas culturales.
- Excesivo individualismo y grandes recelos entre algunos actores, lo que impedía valorar la capacidad técnica de referentes locales.

2004). Pero se nos sugirió tomar contacto con la consultora Xabide⁶ y, más específicamente, con su director, Roberto Gómez de la Iglesia⁷, quien en ese momento se desempeñaba como profesor del Master.

Inmediatamente, se establece contacto con Gómez de la Iglesia, quien al poco tiempo contestó afirmativamente a nuestra propuesta. Aunque señaló las limitaciones de tiempo que tenía por otros compromisos asumidos anteriormente. Demostró un profundo interés en el proyecto propuesto (Roberto Gómez de la Iglesia, comunicación personal 2004).

En este momento aparece condicionando al proyecto uno de los factores más importantes que influyen en la gestión pública en el contexto latinoamericano: la escasez de recursos financieros para hacer frente adecuadamente a este tipo de emprendimiento.

Roberto Gómez de la Iglesia cotizó sus honorarios, teniendo en cuenta la realidad de nuestra provincia, en un monto muy inferior a lo que cotiza habitualmente esta labor en el contexto europeo. A pesar de la buena voluntad demostrada por parte del responsable de Xabide y de la conducción del Master -que se ofrecía a respaldar institucionalmente la acción de la consultora-, resultaba imposible hacer frente a este requerimiento económico. El presupuesto total que se estimaba destinar al plan estratégico solamente alcanzaba para cubrir los honorarios, viáticos y traslados del asesor.

Se evaluó, además, que realizar de esta manera el gasto iba a representar un escollo político muy importante para poder llevar adelante el proceso de planificación. Esto fue así porque la opinión pública del sector cultural-que habitualmente se expresaba a través de la prensa provincial- se opondría a este

⁶ Consultora española cuya "misión es apoyar la transformación de organizaciones y territorios a través" de la cultura, las artes y la comunicación, en clave de innovación y contemporaneidad (www.xabide.es 2007)

⁷ Consejero Delegado del Grupo Xabide.

gasto, al comparar este esfuerzo presupuestario con el resto del gasto destinado a otras acciones que debía encarar la Subsecretaría⁸.

A esto había que sumarle lo poco arraigado que estaba la práctica de la planificación en el campo de la gestión cultural local. Esto podía provocar reacciones contrarias que, efectivamente sucedieron, como se verá luego.

A partir de analizar estos inconvenientes y sus posibles implicancias políticas, se optó por una segunda alternativa de asesoramiento externo. Aunque ya dentro del contexto latinoamericano, más cercano a las posibilidades reales del área de cultura. En base a estos condicionamientos se toma contacto con la Universidad de Valparaíso (UV), de la República de Chile, con quienes a través del Ministerio se había concretado en los primeros meses de gestión, acciones culturales en conjunto en pos de la integración binacional⁹.

Se tenía pleno conocimiento de que la UV mediante sus profesionales había participado del proceso de elaboración de la Estrategia Regional de Desarrollo de la Región de Valparaíso (2001). Con esta zona chilena Mendoza tiene una comunicación natural por su ubicación geográfica en el corredor bioceánico.

En el marco de un encuentro de integración binacional que se realiza anualmente entre los dos países, se coordinó -en el mes de junio de 2004 en la ciudad de Valparaíso- una reunión con el director de Vínculos de la UV, Carlos Ramírez, y con uno de los técnicos más calificados de la universidad, el Lic Kart Dietert Reyes. Este último está formado académicamente en planificación estratégica en universidades de Alemania. También había trabajado en la

⁸ Evaluando diversos momentos de la gestión del Ministerio, creo que uno de los grandes errores que cometimos, fue la excesiva atención a la opinión pública que generalmente tenía mucho eco en la prensa. Y, para no generar demasiados comentarios adversos, se tomaba las decisiones con mucha cautela pensando en este factor. No nos detendremos a analizar acá la relación gobierno-medios de difusión, ya que merecería un tratado completo. Pero si es necesario recordar que muchas veces los titulares de los diarios y las notas periodísticas se construían y se construyen con intencionalidad, análisis superficiales y hasta se reproducen opiniones que distan mucho de ser serias y meditadas.

⁹ Cabe resaltar que estas acciones de integración se facilitaron en gran medida por el accionar de quien era en ese momento y es actualmente, Representante de la Universidad de Valparaíso en Argentina, el ex presidente del IPC, el diseñador Marcelo Ortega, con quien siempre tuve y mantengo una excelente relación profesional, compartiendo además numerosas inquietudes en torno a la gestión cultural.

coordinación del Plan Estratégico de la V° Región de Chile. Y, además se había desempeñado hasta finales del 2003 como Secretario Regional Ministerial (SEREMI) de Planificación y Coordinación de la Región de Valparaíso.

Luego de este primer encuentro y de haber evaluado positivamente con la Ministra esta alternativa, se estableció una nueva reunión con los directivos y asesores de la Universidad de Valparaíso en Mendoza en el mes de agosto del mismo año. La intención fue profundizar en la propuesta, evaluar el presupuesto a destinar y acordar los aspectos más importantes de la labor que realizaría la UV a través de la persona de Dietert.

Antes de describir las características técnicas del asesoramiento realizado por la UV, es importante detenerse un instante en reparar en otra estrategia política que se decide implementar, relacionada con el asesoramiento externo.

Con la intención de darle al proyecto mayor sustento institucional y respaldo político desde sectores no relacionados estrictamente con la gestión de gobierno, se solicita el aval institucional de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo). Para ello se mantuvieron reuniones y conversaciones con la Rectora, Dra. María Victoria Gómez de Erice y con la Secretaria de Extensión, Mgter. Rosa Fader.

Las autoridades de la Universidad aceptaron apoyar el proyecto a través de la Secretaría de Extensión. Esto fortalecía técnica y políticamente al plan de cara a incentivar la participación de una remisa comunidad cultural. Además, este apoyo contribuía a asegurar la independencia necesaria y la continuidad del proyecto más allá de la gestión política cotidiana del Ministerio. Se trataba de un proyecto que necesariamente debía trascender esta etapa de gobierno que concluía a finales del 2007. Esta última premisa se convirtió en fundamental al momento de presentar cada intervención del equipo del plan ante la comunidad, como se verá más adelante.

En una primera instancia, la participación de la UNCuyo se mantuvo en un segundo plano. Se concretaron solamente algunas intervenciones de la Secretaría de Extensión sobre las propuestas que realizaba la coordinación local del plan.

En el aspecto metodológico se comenzó a trabajar con la coordinación de Kart Dietert. Se describirá seguidamente cómo fue este proceso, sus componentes técnicos y sus derivaciones políticas.

Dietert propuso para la primera etapa la siguiente metodología de trabajo:

- Hacer una introducción técnico-política sobre planificación estratégica, trabajando con la base de la Matriz de Marco Lógico, como herramienta metodológica¹⁰. Según Dietert, esta herramienta había sido "especialmente diseñada para proyectos orientados a temas poco tangibles, como gestión cultural o arte; es decir, de poco contenido físico y mucho contenido inmaterial". (Kart Dietert, comunicación personal 2004).
- Capacitar a los empleados y funcionarios de la Subsecretaría para manejar esta herramienta metodológica.
- Realizar talleres sectoriales "por disciplinas artísticas" con diferentes actores culturales. En ellos, aplicar la técnica aprendida en la capacitación a fin de realizar los diagnósticos y propuestas estratégicas, con el objetivo de ordenar el proceso de participación comunitaria en el proyecto. Al respecto sostenía que "es muy importante entender que estos talleres están orientados a la planificación para la acción. No a la reflexión profunda ni al intercambio de experiencias, sino a la formulación de objetivos

¹⁰ El Marco Lógico es una herramienta de análisis estructurado. Facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales. Puede aplicarse en cualquier fase de los procesos de planificación.

Este instrumento fue creado a fines de los años setenta para la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos y actualmente se encuentra respaldado por las experiencias de organismos internacionales tales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano del Desarrollo y la Unión Europea, entre otros. (www.mineduc.cl 2007)

comunes, claros, explícitos y detallados" (Kart Dietert, comunicación personal 2004).

- Construir una visión conjunta y compartida de lo que debería ser la gestión cultural en la provincia de Mendoza. Sostenía además, como muy importante, validar políticas mediante la participación, para poder decidir qué sectores o disciplinas iban a tener más peso en las políticas culturales.

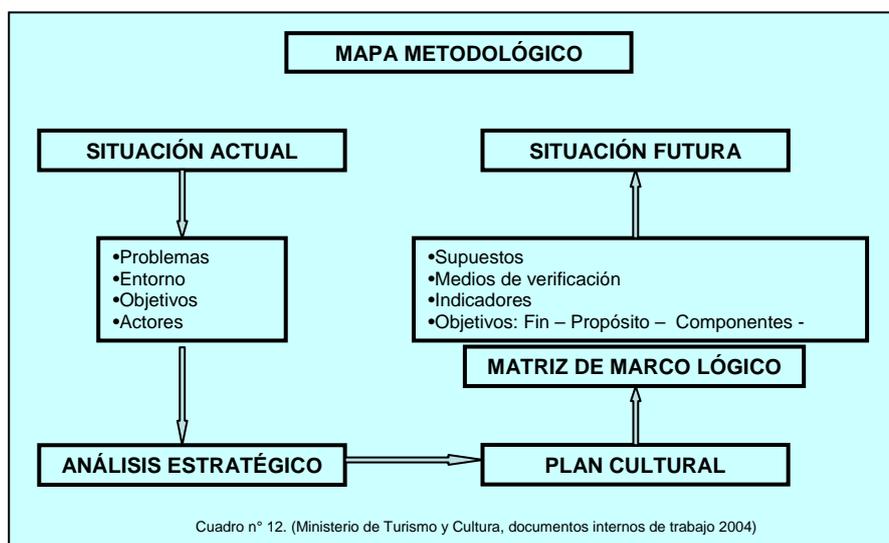
A mediados de octubre se realizó la primera jornada de planificación con la coordinación de Dietert y un equipo técnico muy reducido de la subsecretaría -tan solo seis personas, entre las cuales me encontraba-.

En este primer encuentro solo se realizó un taller de introducción sobre Matriz de Marco Lógico. Muy superficialmente se abordaron aspectos políticos y comunicacionales relativos al plan. También se trazó un boceto del proceso de planificación para continuar con el trabajo.

En una reunión privada, Dietert y el autor del presente trabajo acordaron algunos parámetros de labor que resultarían de utilidad para comunicar la esencia del plan y la filosofía de trabajo que era conveniente mantener. En el cuadro xxxx se reproducen las premisas básicas que surgieron en esa reunión y que se consideran significativas como aporte al proceso de trabajo.

<p style="text-align: center;">¿POR QUÉ HACEMOS ESTE PLAN?</p> <ul style="list-style-type: none">•Para desarrollar políticas equitativas, integradoras, participativas y que apuesten a la diversidad de manifestaciones culturales de Mendoza.•Para poner en valor la dimensión política de la cultura como factor de desarrollo social y productivo.•Crear herramientas metodológicas y técnicas adecuadas para la profesionalización de la gestión cultural.•Recuperar la confianza en las instituciones de la política, para una ciudadanía responsable en la construcción de su presente y su futuro. <p style="text-align: center;">¿CÓMO LO HAREMOS?</p> <ul style="list-style-type: none">•Con Claridad y Rigurosidad + Compromiso, Voluntad y Entusiasmo.•Trabajaremos con la Realidad + No dejar de Soñar. <p style="text-align: center;">Cuadro n° 11 . (Ministerio de Turismo y Cultura, apuntes internos de trabajo 2004)</p>

En el aspecto metodológico, se proponía trabajar sobre el siguiente esquema:



Se decidió comunicar interna y externamente el inicio formal del proceso de trabajo del plan, en forma simultánea con las acciones de capacitación. Para ello, el día 16 de octubre de 2004 se convocó a los sectores culturales, empleados y funcionarios del Ministerio para una reunión donde se presentó al asesor externo a la comunidad. También se dieron detalles del proceso que se iniciaba (Diario Los Andes 15 de octubre de 2004).

Se decidió realizar con premura esta presentación pública de los primeros pasos del plan ya que habían pasado más de once meses de gestión y no se lograba cumplir con una de las principales metas propuestas. Esto desató reacciones contrarias muy duras por parte de algunos empleados de la Subsecretaría y, fundamentalmente, de los gremios y asociaciones artísticas que públicamente hicieron oír su descontento en los medios de difusión.

Estas organizaciones, que participaron en forma directa en la primera reunión de presentación, rechazaron la contratación de asesores externos de otro país y criticaron no haberlo hecho con profesionales e investigadores locales. Señalaban como negativo haber "utilizado un presupuesto que podría haberse destinado al desarrollo de la cultura local, con participación legítima de todos los

sectores" (Diario Los Andes, 23 de noviembre de 2004). También se acusó a la Subsecretaría de "antidemocrática" por convocar a los artistas a un proceso de trabajo donde ya todo estaba decidido.

Esta serie de cuestionamientos fue refutada públicamente desde la Subsecretaría (Diario Los Andes 23 de noviembre de 2004). Resultó un duro golpe en el ánimo del equipo de trabajo. Sobre todo, porque las intenciones eran absolutamente contrarias a lo señalado por estos detractores. Se trataba de un proceso inédito de participación. Solo contaba con una coordinación técnica externa de la Universidad de Valparaíso que tenía como fundamento su apoyo para reforzar, con acciones concretas, la dimensión internacional de la provincia. Cabe recordar que este aspecto internacional fue rescatado de otros planes estratégicos locales donde se destaca la posición de privilegio de Mendoza en el corredor bioceánico y se resalta la necesidad de profundizar las relaciones con el país vecino (Ver capítulo 2).

Nada de esto fue escuchado ni comprendido, y las críticas no cesaron. Incluso algunas de ellas continuaron apareciendo hasta un año después.

Posteriormente a este primer encuentro en Mendoza, Kart Dietert no mantuvo un trabajo constante en su rol de asesor. Así, comenzaron a producirse desavenencias entre él y la coordinación del equipo interno de trabajo. La coordinadora local del plan, por indicaciones expresas del Subsecretario, requirió a Dietert instrucciones precisas de cómo proceder para elaborar el cuerpo principal del plan, la secuencia temporal de las principales acciones y el consiguiente presupuesto.

A fines de noviembre de 2004, Dietert decide renunciar al rol encomendado por la UV, aduciendo **formalmente** que nuevos compromisos laborales relacionados con el gobierno Regional de Valparaíso, le impedían dedicarse adecuadamente al plan de Mendoza¹¹ (Carlos Ramírez, **comunicación personal** 2004).

¹¹ Esta fue la comunicación oficial de la UV y la que se transmitió a los medios, empleados y funcionarios de la Subsecretaría y hacedores culturales en general. Pero esta decisión, además,

Esta deserción provocó internamente un impacto negativo, ya que políticamente debilitaba mucho la propuesta de llevar adelante el proceso de planificación con asesoramiento de la UV. A su vez, indirectamente, favorecía a las críticas recibidas.

También para la UV esta situación resultó sumamente complicada, ya que uno de sus hombres más capacitados, había tomado una decisión en forma unilateral, sin medir las consecuencias institucionales que esta acarrearía. Rápidamente la UV, bajo la conducción de Carlos Ramírez, decidió modificar su estrategia de asesoramiento y conformó un equipo con cinco técnicos, que se hizo cargo de la tarea, aportando una propuesta de solución al inconveniente producido (Carlos Ramírez, comunicación personal 2004).

Esta alternativa fue aceptada, ya que resultaba el mal menor. Era conveniente recomponer el equipo de asesoramiento y despersonalizar la tarea. De esta manera se posicionaba a la UV como ejecutora de la misma, se evitaba romper vínculos con la universidad chilena y se comenzaba el proceso nuevamente, sin director ni asesor externo.

Se considera que este cambio de estrategia, forma parte de una segunda etapa del proceso de trabajo del plan estratégico. Esta etapa será desarrollada en el próximo capítulo.

4.3.2 El equipo interno de trabajo

Anteriormente se señaló que una de las preocupaciones fundamentales en esta primera etapa era contar con una persona que ejerciera el rol de director del plan. Si bien ya se había hecho contacto con los asesores externos no se tuvo precisiones sobre el proceso de trabajo hasta el mes de octubre. Por lo menos,

tenía un componente motivacional personal por parte de Dietert en relación al plan -la mala relación con la coordinación local y los problemas financieros-, lo que le hicieron perder interés en continuar con la labor. Esto último no fue comunicado oficialmente ya que contribuía a que la situación fuera aún más adversa políticamente.

precisiones lo suficientemente contundentes como para estar seguros de los requerimientos específicos para definir el perfil del futuro director.

A pesar de esto, con la Ministra y el Subsecretario coincidían en que esa persona debía reunir algunos requisitos. La persona elegida debía tener capacidad técnica en gestión, prestigio profesional en el medio y habilidad política. Esta última característica era necesaria para conducir un proceso que requería mantener una buena relación con diferentes actores de la cultura y otros ámbitos del quehacer social y productivo de la provincia.

Una vez analizados los recursos humanos del Ministerio, se decidió que esa función sería ejercida por alguien externo a la institución. El fundamento de esta decisión fue pensada para preservar el proceso de planificación de los problemas cotidianos de la administración. Además, no perder de vista la participación colectiva. Pero, mientras esto se definía era necesario contar con un equipo interno que se hiciera cargo de las tareas que el proyecto demandaba a cada paso.

En julio de 2004 se designó en forma transitoria para coordinar técnicamente esta labor a la Lic. Micaela Taber. Esta socióloga mendocina hasta ese momento se desempeñaba coordinando la edición de la Guía Cultural de la Subsecretaría.

Se conformó un equipo técnico reducido con dos asistentes técnicos y un diseñador gráfico. Se contaba, además, con el asesoramiento de la Secretaría de Extensión de la UNCuyo, y el aporte teórico de dos docentes/investigadores de la talla de Alfredo Colombres y José Luis Castiñeira de Dios.

Esta mínima estructura debió afrontar, en primera instancia, el desafío de elaborar el anteproyecto "Cultura x Mendoza", para ser presentado ante el Consejo Federal de Inversiones (CFI). El CFI sería el organismo nacional que financiaría el proyecto. Esta tarea se abordó en el mes de agosto de 2004 cuando aún no se había terminado de definir la metodología de trabajo con la UV, sobre todo en lo concerniente a conseguir el financiamiento para todo el proceso de trabajo.

En líneas generales, las acciones más significativas que realizó este equipo entre los meses de agosto de 2004 y febrero de 2005, fundamentalmente consistieron en (Informe fase 1 2005):

- Elaboración del anteproyecto Plan Estratégico de Cultura Mendoza 2005/2010.
- Diseño de la marca del plan.
- Presentación del primer proyecto del Plan Estratégico de Cultura Mendoza 2005/2010 ante el CFI.
- Relevamiento de fuentes secundarias:
 - Indicadores culturales de otras ciudades del mundo a través de Internet.
 - Bases de datos de las distintas áreas de la Subsecretaría de Cultura, de las Direcciones de Cultura de los Municipios y de organizaciones culturales de Mendoza.
 - Estadísticas relacionadas con el desarrollo cultural de Mendoza sobre todo a través de la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas de Mendoza (DEIE).
 - Evolución del presupuesto y gasto del Estado provincial en Cultura.
 - Indicadores culturales de la Encuesta Permanente de Hogares y de la Investigación de Consumo Nacional realizada por el INDEC.
- Revisión de las bases teóricas para la planificación de Políticas Culturales.
- Coordinación de logística en eventos y actos administrativos del plan: encuentros con asesores de la UV, presentación del plan, capacitación de encuestadores, visitas de técnicos a municipios, seguimiento administrativo ante la subsecretaría de cultura, ente financiador y universidades colaboradoras.
- Elaboración de un proyecto e implementación de acciones para el relevamiento de Organizaciones Culturales de Mendoza
- Presentación del informe parcial del relevamiento de Organizaciones Culturales de Mendoza.
- Presentación de la versión final ante el CFI.

Como producto del análisis técnico de todos los documentos de trabajo y la experiencia de la participación directa en la conducción política de este proceso, se intenta en el siguiente cuadro rescatar los aspectos más relevantes de esta etapa de labor.

Primera etapa de trabajo Plan "Cultura x Mendoza". Agosto 2004-Enero 2005	
Aspectos conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Misión: se expresa la necesidad de definir, priorizar, consensuar, planificar y evaluar estrategias globales y cooperativas de acción cultural para una mejor calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas mendocinos. • No aparece con fuerza el reconocimiento de la dimensión internacional de la provincia de Mendoza. Columbres (Informe Fase 1 2005) relaciona la inserción internacional de Mendoza con la afirmación y proyección de su propia identidad para dar respuesta a la globalización. • Se reafirma el carácter colectivo y participativo de la construcción del plan como sistema de trabajo que perdure en el tiempo elaborando políticas culturales a largo plazo. Se considera a la participación social como un contrato social que debe limitar la acción de los funcionarios. • Se considera el plan como herramienta de interpretación y modificación de la realidad. • Se concibe al Estado como el líder natural de este proceso de planificación • Se plantea el cambio de paradigma de una gestión que actúa sobre la coyuntura a una que actúe en lo estructural para favorecer el desarrollo social y productivo de la población. Invierte la relación presupuesto-objetivos. Es decir, no se trata de saber qué se puede hacer con el presupuesto, sino qué recursos habría que conseguir para alcanzar un buen desarrollo cultural en la provincia. • Se pone en valor la dimensión política de la cultura como factor de desarrollo social. • Se propone como objetivo recuperar la confianza en las instituciones de la política para una ciudadanía responsable en la

Aspectos metodológicos

construcción de su presente y su futuro.

- **Herramienta metodológica:** utilización de la Matriz de Marco Lógico, como herramienta básica de trabajo y de capacitación para referentes culturales.
- **Asesoramiento externo:** respaldo técnico y político en dos Universidades. Búsqueda de precisión técnica y respaldo político para fortalecer la participación y generar confianza en el proceso de trabajo.
- **Participación social:** premisa fundamental expresada insistentemente en todos los documentos de trabajo. Objetivo: consensuar problemas y objetivos.
- **Sectores involucrados:** participación del sector público y privado de la cultura, otros ámbitos de la gestión estatal, municipios, organizaciones de la sociedad civil y empresas.
- **Presencia territorial:** talleres de planificación para todas las regiones culturales de la provincia.
- **Conceptos básicos de la planificación estratégica:** Columbres (Informe Fase 1 2005) recomendó no realizar el plan en base a demasiado tecnicismo, sino fundamentalmente sobre una base ideológica fuerte que señale qué cultura tenemos y cuál es la que queremos a futuro. Entonces, se propone un diagnóstico serio sobre algunos indicadores culturales e infraestructura, diferenciado los grandes centros urbanos de los poblados más pequeños.
- Dietert, por su parte, propuso trabajar en una secuencia que implica pensar una situación futura, analizar el entorno, los actores y problemas actuales. Para ello aplicar la Matriz de Marco Lógico para definir fines, propósitos, componentes y actividades. Esto permitiría definir los supuestos básicos de la situación futura a la que se pretendía llegar.
- El diagnóstico se propone a diferentes niveles:
 - Necesidades y consumos culturales de la población.
 - Oferta de servicios culturales y necesidades propias de la misma.
 - Evolución histórica de los presupuestos provinciales en cultura con discriminación del gasto.

Estrategias	<ul style="list-style-type: none">○ Análisis y jerarquización de problemas, por áreas clásicas de la gestión cultural: Letras-Música-Artes escénicas (teatro, danza, títeres)-Cine y video-Artes plásticas y artesanías-Patrimonio- Gestión territorial (6 regiones)-Desarrollo sociocultural-Turismo cultural-Información y comunicación-Financiamiento-Legislación-Educación-Planificación• No hay definición clara de líneas estratégicas. Se planteó trabajar en las mismas áreas sobre las que realizarían los diagnósticos.• Creación de un sistema de seguimiento y monitoreo permanente del plan.• Creación de un programa permanente de investigación y evaluación de políticas culturales en la provincia.• Desarrollo de las industrias culturales para la inserción internacional de la cultura local.• Colombres (Informe Fase 1 2005) recomendó planificar para diez años, en tres etapas: corto plazo (2005-2007), mediano plazo (2008-2010) y largo plazo (2011-2014).
Cuadro n° 13 - Fuente: Informe Fase 1 (10 de febrero 2005) y Documentos internos de trabajo 2004-2005.	

4.3.3 El financiamiento del plan

Uno de los problemas centrales que se debía resolver desde el Ministerio era conseguir los fondos para el financiamiento del plan. Esto no resultaba un problema menor a pesar de tener la potestad de asignar prioridades presupuestarias como cualquier otro Ministerio.

Se tomó la conducción de la Subsecretaría a finales del 2003, con un presupuesto ya definido por la gestión anterior y con muy pocas posibilidades de

incrementar las partidas sobre fin de año¹². Este presupuesto para el área de cultura registraba un atraso considerable en sus niveles de incremento, ya que prácticamente mantenía los mismos niveles de gastos pautados durante una de las peores crisis de Argentina a fines del 2001 y comienzos del 2002.

En este contexto se resolvió como estrategia financiar, en parte, el desarrollo del plan con fondos provenientes del Consejo Federal de Inversiones (CFI)¹³. Para ello se requería la autorización del gobernador ya que se debía utilizar una porción de los fondos que le correspondían a la provincia, según los estatutos de este organismo.

De esta manera se evitaba quitar del presupuesto general de la Subsecretaría una partida que originariamente no existía para este fin. Además se minimizaba el riesgo de una crítica por parte de los sectores internos y externos que podían oponerse al plan porque, en valores concretos, efectivamente se conseguía un financiamiento extra.

Ya se ha referido en este mismo capítulo las implicancias políticas que tenía el presupuesto del proyecto de trabajo, cuando se comenta acerca de los escollos que se tuvo que sortear para la contratación de los asesores externos.

Correspondería en esta instancia argumentar la razonabilidad del gasto en base a parámetros objetivos. Pero, cabe expresar que, en los antecedentes de planificación estratégica revisados para el presente trabajo, no se ha encontrado información referida a las partidas presupuestarias que se utilizaron. Tampoco, la relación porcentual de éstas con el gasto en cultura ni la asignación por rubros de esas partidas en un proyecto de esta envergadura.

¹² En Mendoza, es costumbre realizar las discusiones por el presupuesto provincial, tanto en el seno del Poder Ejecutivo como en la Legislatura provincial que lo debe aprobar, muy cerca del cierre de ejercicio, a fin de año. Esto es así debido a la gran puja de intereses que se desata entre los ministerios y entre los legisladores de distintos partidos políticos. En el año 2003 hubo elecciones generales, con lo cual esta problemática se agudizó considerablemente.

¹³ El CFI es un organismo no gubernamental cuya misión es favorecer el desarrollo regional y armónico de las regiones Argentinas. La conducción superior la ejerce la Asamblea de los gobernadores de las provincias y está financiado con fondos provenientes del gobierno nacional y de las provincias que lo conforman, en un porcentaje relacionado a los montos que se redistribuyen entre las provincias en concepto de coparticipación federal de impuestos (www.cfired.org.ar 2007).

Ante esta evidencia se intenta aquí hacer una relación tomando como base el presupuesto total asignado por el gobierno provincial para la Subsecretaría de Cultura.

El presupuesto inicial calculado para desarrollar el plan estratégico en un período de once meses de trabajo, fue de \$ 107.395.-, mientras que el presupuesto total para el área de cultura era de \$ 14.880.881.-, resultando entonces la inversión destinada al plan estratégico del 0,71%.

Se detalla a continuación el desglose del gasto propuesto para el plan según los diferentes rubros:

**CUADRO PRESUPUESTARIO
PLAN ESTRATÉGICO CULTURA X MENDOZA 1° ETAPA**

COSTOS CONTRATO UNVERSIDAD VALPARAISO

RUBRO	IMPORTES	VALORES PORCENTUALES (*)
HONORARIOS EQUIPO TÉCNICO	\$ 14.400	
VIATICOS Y PASAJES	\$ 5.100	
TOTAL	\$ 19.500	17,65%

COSTOS EQUIPO INTERNO MINISTERIO DE T Y C

RUBRO		
HONORARIOS EQUIPO TÉCNICO	\$ 62.660	56,70%
GASTOS OFICINA, IMPRESOS, ETC	\$ 11.310	10,23%
VIATICOS Y PASAJES	\$ 10.085	9,13%
EQUIPAMIENTOS OFICINA	\$ 6.950	6,29%
TOTAL	\$ 91.005	82,35%

TOTAL COSTO PLAN ESTRATEGICO	\$ 110.505
-------------------------------------	-------------------

FINANCIAMIENTO

RUBRO		
SUBSECRETARIA DE CULTURA	\$ 35.395	32,03%
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES	\$ 75.110	67,97%
TOTAL	\$ 110.505	

(*) En relación al costo total

Cuadro n° 14 – Síntesis de presupuesto primera etapa del plan, elaborado en base a Informe Fase 1 2005.

El monto consignado como gasto asumido por la Subsecretaría de Cultura no implicaba en sí mismo un desembolso especial muy significativo. Para graficar esto basta expresar que de los \$ 35.395.- que se señalan, \$12.000.- corresponden al sueldo de la secretaria ejecutiva del plan, una empleada de planta permanente especialmente afectada a este proyecto. Esto evitaba destinar partidas originalmente encauzadas para gastos corrientes.

Tomando en cuenta los datos detallados en el cuadro n° 14, se concluye que la mayor parte del presupuesto se destinó a los honorarios de los profesionales que intervinieron.

Si se distribuye el gasto en recursos humanos entre diez personas que originariamente formarían el staff, se llega a la conclusión que cada una de ellas recibiría por toda la labor \$ 7706.-, lo que equivale a una remuneración mensual de \$ 770.-. Es monto es similar al que percibía en ese momento un empleado de categoría inicial perteneciente a la administración pública de la provincia, como sueldo neto.

No se realiza acá un desglose exhaustivo de las partidas presupuestarias. Tampoco se hace mención a la diferencia entre los honorarios de los profesionales más calificados del proyecto y sus asistentes por considerarlo innecesario. Lo que claramente se puede concluir es que, de ninguna manera, el gasto resultaba exagerado.

Se puede inferir que el gasto destinado a pagar los servicios de asesoramiento de la Universidad de Valparaíso son mínimos, en porcentajes y

valores reales - u\$s 5.000.-. Esto demuestra que el trabajo asumido respondía fundamentalmente a cumplir con estrategias de integración regional e internacional planificadas por la Dirección de Vínculos de esa universidad chilena. (Carlos Ramírez, comunicación personal 2004).

Si se traducen estos montos a valores internacionales, tomando el dólar como moneda de intercambio, el costo total del trabajo ascendía a u\$s 36.835.-.

4.4 Final de una etapa difícil

Al finalizar el mes de enero de 2005, el equipo interno de trabajo cesó en sus actividades. Hecho puntual que se puede tomar como el final de esta primera etapa de trabajo.

A finales de enero de 2005, a través de una comunicación personal, Micaela Taber y su equipo de colaboradores renunciaron a su labor. Argumentaron que esta decisión se debía a que durante esa etapa de trabajo no se logró concretar un plan de labor efectivo para llevar a buen puerto el proyecto. Esta deficiencia general, tiene varios motivos que se detallan a continuación.

Hubo factores técnicos y políticos, internos y externos, que incidieron en el desarrollo de esta etapa. Por el tipo de labor de que se trata, las relaciones entre los distintos factores son muy dinámicas. Por lo tanto no es conveniente realizar una separación esquemática entre ellos para clasificarlos. Una decisión política puede derivar en complicaciones técnicas y viceversa. A su vez, factores externos pueden generar situaciones políticas internas, que a su vez tengan consecuencias en lo técnico.

Sintéticamente se describen algunos factores:

- Falta de compromiso profesional del asesor técnico externo inicialmente contratado. Esto implicó que no se planificaran adecuadamente las acciones iniciales del plan, consideradas fundamentales para instalar en la dinámica organizativa del Ministerio una iniciativa innovadora.
- Discusión política en el seno del Ministerio reducida a pocas personas. Las primeras decisiones políticas sobre cómo llevar adelante el proceso de trabajo -como se deduce de la lectura de este capítulo- eran tomadas exclusivamente por la Ministra y quien suscribe este trabajo.
- Falta de inquietud, entusiasmo y vocación por participar en este proceso de la mayoría de los funcionarios políticos de la Subsecretaría de Cultura¹⁴.
- La falta de trabajo en equipo en el seno de los mandos superiores del Ministerio¹⁵, hizo que la decisión política de planificar a largo plazo, no fuera defendida en todas las áreas por igual.
- En lo personal, por falta de experiencia y por no desatender la gestión diaria de la Subsecretaría¹⁶, no se tomaron decisiones con la debida urgencia y asertividad. Tampoco se designó un funcionario que llevara adelante la conducción política de este proceso para garantizar que las acciones se cumplieran efectivamente.
- Las deficiencias técnicas del asesoramiento externo provocaron que la relación con la coordinadora interna se tornara muy tensa.
- El estilo de conducción política que al comienzo de la gestión impuso la Ministra, adolecía de momentos para la reflexión. Esto no favoreció

¹⁴ En este punto hay que destacar una excepción. Se trata de la Dra. Valeria Cortegoso, quien en ese momento se desempeñaba como Directora de Patrimonio de la Subsecretaría. Fue la funcionaria que compartió con mayor decisión la necesidad de implementar un plan estratégico, más allá de la especialidad de su gestión. Tal fue su desempeño que al finalizar su trabajo al frente del área de Patrimonio -debía ocuparse de nuevas obligaciones como investigadora del CONICET-, pasó a trabajar como asesora externa del Plan, hasta la presentación final y oficial del mismo.

¹⁵ Ya han sido comentadas las dificultades que se tuvo al conformar el gabinete.

¹⁶ También se ha hecho referencia a la gran exposición social y mediática que tuvo la gestión en los primeros momentos debido a la concreción de la Fiesta de la Vendimia.

la difusión de las ventajas de la planificación estratégica entre los estamentos políticos de la subsecretaría, y la conveniencia técnico-política de implementarla al comienzo de un nuevo proceso de trabajo.

- Falta de rigor en la búsqueda de referentes técnicos locales especializados en planificación estratégica. Esto hubiera permitido contar con los mejores recursos humanos disponibles y evitar una excesiva dependencia del asesoramiento externo¹⁷.
- Falta de comunicación transversal con otros organismos de gobierno - como el Ministerio de Economía- que se encontraban trabajando en planes estratégicos. Ellos sí contaban con unidades de gestión y técnicos especializados en planificación estratégica.
- Gran deficiencia en la política de comunicación del plan estratégico tanto interna como externamente. Al principio no se designó ningún responsable para esta tarea que además tuviera contacto permanente con la conducción política y técnica del proyecto.
- Las deficiencias en comunicación y la falta de orientación técnica y política más precisas, no permitieron que la estructura interna de la Subsecretaría comprendiera acabadamente el valor de un plan estratégico para el área que gestionaba¹⁸.
- Nulo contacto con otros organismos del país que realizaron planes estratégicos en cultura. El caso más accesible para estudiar y observar hubiese sido el de la ciudad de Buenos Aires, que en el 2001 había iniciado ya su proceso de planificación (Buenos Aires Crea: 2001), con asesoramiento de un equipo catalán que había participado en el plan de Barcelona (Colombres, en Informe fase 1 2005).

¹⁷ La Ministra Juri no rescataba a ninguno de los técnicos locales que participaron del Turplan, como referente de importancia para incorporar en la gestión del plan de cultura. Aducía que si bien habían participado muchos empleados de la Subsecretaría de Turismo y que algunos de ellos habían tenido un mayor protagonismo, quien había sido fundamental en la construcción y elaboración del Turplan, fue el asesor externo Rafael Fuentes García.

¹⁸ Un ejemplo para graficar esto: la falta de precisión técnica para defender el presupuesto del plan, permitió que por temas presupuestarios fuera duramente atacado por los empleados de la subsecretaría y la comunidad artística a través de los medios periodísticos

- Falta de previsión presupuestaria para acciones de comunicación del plan.

A pesar de esto, hay que destacar algunos aspectos positivos de esta etapa:

- Valoración del asesoramiento externo como un componente que obligaba al equipo interno a analizar objetivamente las condiciones reales del entorno.
- En el plano estrictamente técnico, la asesoría externa proponía capacitar a todos los empleados de la subsecretaría y a quienes iban a coordinar talleres de planificación, en la utilización de la herramienta Matriz de Marco Lógico. De esta manera, además de aportar al plan estratégico, se elevaba el nivel técnico de los empleados y se instalaba en la dinámica de trabajo una metodología de trabajo para abordar programas y proyectos puntuales.
- Construcción de una visión en conjunto afirmando el valor de la planificación participativa.
- Validación de decisiones políticas que deben tomarse de una unidad de gobierno, mediante la participación ciudadana.
- Intención de fortalecer la dimensión política de la cultura como herramienta de desarrollo social y productivo en contrapartida con las concepciones generalizadas de cultura como elemento decorativo de las políticas públicas.
- Fuerte compromiso del equipo interno con el trabajo, a pesar de los inconvenientes y errores ya comentados. A pesar de no contar con una dirección técnica que potenciara su labor, generó acciones y productos, que fueron de suma utilidad para la segunda etapa del plan (Cultura x Mendoza 2005-2010, 2006).
- Bajo presupuesto, con una distribución adecuada de partidas. Herramienta que evidenciaba una gestión transparente destinada exclusivamente al desarrollo técnico del proyecto.

- El exiguo presupuesto demostró una vez más el compromiso ideológico de profesionales de nuestro entorno en pos del desarrollo cultural.
- Importante respaldo institucional de dos prestigiosas universidades.

La experiencia de esta primera etapa pudo sin embargo ser superada y capitalizada para en el desarrollo posterior del plan. Como se verá en el capítulo siguiente, algunos aspectos rescatados en esta primera etapa fueron fortalezas e ideas que motorizaron la ejecución del proceso de planificación estratégica. Los informes de la coordinadora, y los aportes técnicos que hizo el asesor externo fueron insumos que se tuvieron en cuenta y se reformularon como insumos de la segunda etapa.

**EL PLAN ESTRATÉGICO “CULTURA X MENDOZA 2005-2010”
SEGUNDA ETAPA**

Capítulo V

Capítulo V

El plan estratégico "Cultura x Mendoza 2005-2010"

Segunda etapa.

5.1 Un cambio de estrategia para la nueva etapa

En los momentos finales de la primera etapa, detallados en el capítulo anterior, se pautó en forma conjunta con el equipo asesor de la UV, reformular el trabajo realizado con el objetivo de revertir la situación en la que se encontraba el proceso del plan.

Concretamente, sobre finales del 2004 -ya con un año de gestión cumplido en la Subsecretaría- el plan aún no contaba con conducción técnica externa ni con director y recibía críticas internas y externas. Sin lugar a dudas no era una situación cómoda y requería una respuesta técnica y política definitiva para que el plan no fracasara.

A finales del mes de enero del siguiente año se programó en Mendoza una reunión de trabajo entre el equipo de asesoramiento de la UV y los funcionarios políticos de la Subsecretaría de Cultura.

En el capítulo anterior ya se ha comentado que ante la deserción de Kart Dietert, la UV conformó un equipo técnico colegiado para cumplir con la labor de asesoramiento. Este equipo estaba estructurado bajo una coordinación general -ejercida por Carlos Ramírez, apoyado por Marcelo Ortega-, en base a tres áreas básicas: comunicación, metodología y logística administrativa.

Esta primera reunión se realizó los días 24 y 25 de enero de 2005 y resultó fundamental en algunos aspectos técnicos y políticos. Por primera vez participó en forma orgánica el gabinete de Cultura, realizando aportes para definir los aspectos conceptuales más relevantes del proceso de planificación.

Los ejes centrales sobre los que se trabajó fueron dos: identificar cuál era la problemática central de la gestión cultural en la provincia de Mendoza, y cómo se imaginaba la gestión en los próximos 10 años (Informe Fase 1 2005).

Los objetivos que se plantearon fueron, por un lado, identificar, tipificar, clasificar y jerarquizar los problemas detectados. Por el otro, se propuso la definición de una visión y una misión consensuada para la gestión cultural de Mendoza (Informe Fase 1 2005).

Esta reunión resultó trascendental para el futuro técnico y político del desarrollo del proyecto. Se resume a continuación los principales aspectos que se abordaron y definieron en estas dos jornadas de trabajo.

El equipo técnico asesor de la UV, había elaborado un documento de planificación previo a la reunión que se puede considerar básico y fundamental en cuanto a su aporte en lo conceptual y metodológico.

Este documento primeramente describe qué es el plan estratégico, tomando como base muchos de los conceptos vertidos en el primer borrador elaborado por la coordinadora del equipo interno. Además, se define que el plan debe servir de "fundamento y guía para la acción de políticas, estrategias, programas y acciones de organizaciones culturales gubernamentales y de la sociedad civil de la provincia de Mendoza, para el período 2005-2010" (Informe fase 1, Anexo 5:3 2005).

Sostiene que "este Plan se sustenta - ideológica, política, teórica y metodológicamente- en el objetivo de instaurar un sistema de trabajo con planificación estratégica, con permanencia en el tiempo y formulación participativa". También expresa que la "finalidad del Plan Cultural es constituirse

como una herramienta de interpretación de la realidad cultural de la provincia y de transformación de esa realidad para una mejor calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas mendocinas" (Informe fase 1, Anexo 5:3 2005).

Dice también que el plan deberá ser capaz de generar una metodología participativa para el diseño, implementación y evaluación. Además de una estrategia de comunicaciones que permita sensibilizar a la comunidad y crear conciencia del derecho al disfrute del arte y la cultura (Informe fase1 2005).

En el apartado metodológico se proponen ejes y subsectores culturales de trabajo para el desarrollo de los talleres participativos. Estos talleres son la auténtica base de los ejes estratégicos sobre los que se trabajó para la elaboración definitiva.

Se proponía en esa instancia lo siguiente:

La metodología del taller será eminentemente activa-participativa sobre la base de 6 ejes temáticos:

1. Institucionalidad cultural Mendoza
2. Entidades locales y patrimonio
3. Fomento a la creación artística
4. Formación y gestión cultural
5. Infraestructura cultural Mendoza.
6. Proyección internacional de la creación cultural de Mendoza

Estos ejes temáticos, constituirán los ejes base de 13 Talleres específicos de trabajo, cada uno de ellos dirigido por un coordinador que facilite y propicie el análisis y debate del tema y que contribuya esencialmente a lograr los objetivos estratégicos de cada subsector, identificando los aspectos críticos que dificultan el logro de estos; las propuestas o condiciones que contribuyen a su éxito, y definiendo los fundamentos del grupo de análisis que validan la propuesta, que será expuesta en la plenaria al finalizar cada taller y que constituirá el documento base para el Plan Estratégico de Cultura 2005 - 2010 (Informe fase 1, Anexo 5:5 2005).

En el apartado donde se desarrollan los principios orientadores de las actividades se detallan los subsectores que se tomarían como base para la realización de los talleres:

- Los contenidos de diagnóstico y de acción son producto de la participación en los talleres y seminarios que sirven de base para la formulación de este Plan, organizados en 13 subsectores específicos , a saber :
 1. Desarrollo Sociocultural, descentralización y participación
 2. Fomento, difusión y financiamiento de las Artes.
 3. Formación de artistas y gestores culturales
 4. Desarrollo de audiencias
 5. Fomento de las industrias culturales
 6. Inserción Internacional de la Cultura y fomento a la cooperación cultural internacional
 7. Gestión Cultural e infraestructuraFomento, creación, preservación e investigación de:
 1. Cine - video
 2. Letras
 3. Música
 4. Artes Escénicas
 5. Artes Visuales
 6. Patrimonio

(Informe fase 1, Anexo 5:6 2005)

En el documento, los asesores externos hacen una serie de recomendaciones sumamente valiosas para este proceso de planificación participativa:

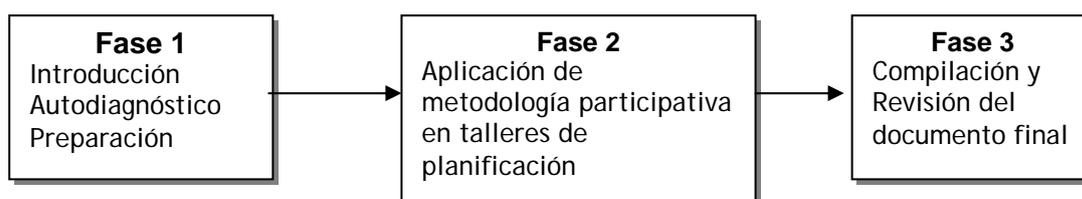
- La participación en las actividades de talleres debe reflejar a los distintos estamentos de la cultura -gobierno, productores, consumidores- y por lo tanto, no hay sectores excluidos de la convocatoria.
- El número de participantes en los talleres está limitado por razones de eficiencia metodológica, los cuales serán convocados por la Subsecretaria de Cultura del Gobierno de Mendoza, esperándose una participación de 100 personas por Taller.
- El resultado de este proceso, será un Plan susceptible de ser revisado, modificado, reformulado o complementado en etapas, sujeto a evaluaciones posteriores para determinar el logro parcial de objetivos y su impacto real.

- La selección de la metodología debe ser estructurada, orientada a objetivos y susceptible de ser comprendida por todos los involucrados, aun cuando no tengan formación especializada en planificación.
- La fidelidad de los contenidos del Plan dependerá de la calidad de la participación, por lo que se motivará una reflexión, discusión y expresión profunda, rigurosa, fundamentada y coherente.
- Las actividades de talleres y reuniones exigen una relación de los participantes de respeto mutuo, consideración y aceptación del otro, disposición a escuchar los argumentos de los otros, disposición a buscar consensos y, aceptación de la metodología como una manera eficiente de consensuar objetivos comunes.

Los talleres serán dirigidos por un especialista en cada uno de los subsectores, designado por la Subsecretaría de Cultura del Gobierno de Mendoza quien actuará solo como coordinador, y cuya misión es dirigir el grupo hacia la formulación de una Matriz de Marco Lógico. (Informe fase 1, Anexo 5:7 2005)

Más adelante este documento desarrolla puntualmente las responsabilidades que tendrá cada coordinador de taller -lo que contribuyó a definir el perfil de quienes deberían estar al frente de esta labor- (Informe Fase 1, 2005).

En el apartado 6 del documento la UV, se describe como será el flujo de actividades que se resumen en el cuadro n°15, y en el cuadro n° 16 y se detallan las actividades a realizar.



Cuadro n° 15. Flujo de Actividades Plan "Cultura x Mendoza 2005-2010".
(Informe fase 1, Anexo 5:8 2005)

Actividad	Participantes	Técnica	Producto	tiempo
Taller Preliminar Autodiagnóstico Sensibilización	Equipo Subsecretaria	Metodología participativa Tema ejes <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el problema de la Gestión Cultural en la provincia de 	Tipificación, identificación clasificación, jerarquización de los principales problemas	2 días

		<p>Mendoza?</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se imagina la actividad Cultural de la Provincia en 5 - 10 años más? 	<p>detectados.</p> <p>Tabla de Problemas</p> <p>Formulación de una Visión y Misión consensuada para la Gestión de Cultura en la Provincia de Mendoza</p>	
Preparación Talleres	Equipo Coordinadores Subsecretaria	<p>Presentación de misión y visión</p> <p>Lineamientos de la política cultural</p> <p>Presentación metodología de trabajo por Subsector - Tareas a realizar por coordinadores</p>	Guía de Planificación	2 días
Reunión De Coordinación Talleres	Equipo Coordinadores Subsecretaria	<p>Presentación de tareas realizadas por cada subsector.</p> <p>Informe de preparación del Taller (convocatoria- participantes- material de apoyo, logística, etc)</p>	13 Talleres organizados y preparados para ejecución	2 días
Taller 1 al 13 (simultáneos de acuerdo a áreas indicadas)	<p>Equipo Coordinadores</p> <p>Convocatoria Abierta comunidad Máx100 personas por Taller</p>	<p>Presentación General del Taller</p> <p>Misión y Visión</p> <p>Expectativas del trabajo</p> <p>Resultados esperados</p> <p>Construcción de un Arbol de Problemas</p> <p>Completación de una Matriz de Marco Lógico</p> <p>Presentación plenaria por subsector</p>	<p>Matriz de Marco Lógico</p> <p>Elaboración documento Por subsector</p>	2 días
Taller Análisis	Equipo Coordinadores	<p>Presentación de resultados de Talleres</p> <p>Análisis</p> <p>Preparación documento final</p> <p>Diseño, producción y reproducción</p>	<p>Documento por Taller</p> <p>Plan Estratégico</p>	<p>2 días</p> <p>30 días</p>

Cuadro n° 16. Flujo de Actividades Plan "Cultura x Mendoza 2005-2010". (Informe fase 1, Anexo 5:9 2005)

En la segunda parte de este documento de planificación se desarrollan sintéticamente los fundamentos de la herramienta metodológica "Matriz de Marco Lógico" y se incluye un ejemplo de simulación aplicándola a un caso de gestión cultural de la provincia. Para ello se tomó como referencia el Museo Provincial de Bellas Artes, Emiliano Guiñazú, Casa de Fader, dependiente de la Subsecretaría de Cultura de la provincia.

5.2 Resultados de una reunión clave

5.2.1 Reformulación de conceptos, metodología y acciones

La dinámica de trabajo del encuentro de enero se basó en este documento de planificación. Luego de las dos jornadas de labor resultaron definiciones conceptuales fundamentales, se consensuaron lineamientos metodológicos esenciales y se establecieron tareas prioritarias para continuar con el proceso de planificación.

La visión y la misión del plan no se terminaron de definir por completo en este primer encuentro. Sin embargo, sí se consensuaron algunos elementos que no podían quedar ausentes, tales como la proyección internacional de Mendoza, atender desde la política cultural a la diversidad de propuestas creativas y fortalecer una idea de planificación cultural destinada al beneficio de toda la sociedad y no solo para los sectores culturales.

Precisamente, esta última idea -una cultura para toda la comunidad- fue la guía para la definición de los ejes de trabajo a abordar en los talleres participativos, que quedaron formulados de la siguiente manera:

1. DESCENTRALIZACIÓN TERRITORIAL Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA
2. FOMENTO, DIFUSIÓN Y DESARROLLO DE AUDIENCIAS
3. INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LA CULTURA Y FOMENTO A LA COOPERACIÓN CULTURAL INTERNACIONAL
4. FORMACIÓN DE ARTISTAS Y GESTORES CULTURALES
5. EMPRENDIMIENTOS CULTURALES PARA LOS NUEVOS ESCENARIOS... LOS RECURSOS
6. GESTIÓN E INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DE UN POLO TURÍSTICO - CULTURAL
7. INVESTIGACIÓN Y PRESERVACIÓN DEL PATRIMONIO TANGIBLE E INTANGIBLE

(Fuente: Documento "ÁREA METODOLOGICA JORNADA 24 Y 25", 28 de enero de 2005, en archivo digital personal de Marcelo Lacerna).

Estos ejes son una versión superada de los ejes y subsectores propuestos en el documento de planificación elaborado por los asesores de la UV.

Salvo mínimas modificaciones, los ejes de trabajo propuestos por la UV, son los mismos que aparecen en el documento definitivo del plan, agregándose un octavo relacionado con la legislación cultural.

En el plano político y en el metodológico, la UV realizó algunas recomendaciones teniendo en cuenta la difícil etapa anterior del plan y que se acordaron concretar con el equipo político de la Subsecretaría:

1. **Orientación externa:** El proyecto Plan Estratégico de Cultura concentrará su acción de planificación, comunicación e impacto en el ámbito externo a la Subsecretaría de Cultura. Para ello, es requisito previo que las autoridades políticas de la Subsecretaría de Cultura definan y comuniquen internamente la Visión y la Misión de la Subsecretaría de Cultura, y la Misión, Objetivos Generales, Objetivos Específicos, Sub-areas, Programas, Servicios y Eventos que realizan anualmente, cada una de las áreas y organismos de la Subsecretaría¹.
2. **Compromiso político:** el proyecto supone un alto nivel de conciencia y compromiso de las autoridades y empleados de la Subsecretaría de la importancia, magnitud y trascendencia de este proyecto.
3. **Infraestructura y financiamiento:** el proyecto requiere de una infraestructura y financiamiento adecuados a la nueva imagen de transformación, cambio, productividad en el trabajo y participación ciudadana que busca. Acorde al estilo de trabajo que se pretende, es necesario ofrecer un espacio físico funcional, estéticamente atractivo, con dispositivos de información y comunicación siempre disponibles a las consultas y sugerencias de los ciudadanos².
4. **Reorganización equipo técnico:** respecto al funcionamiento del equipo técnico del plan estratégico el equipo asesor observó y sugirió una redefinición y reorganización de roles y tareas; además de un incremento del staff (definición de dirección del plan, definición de responsable área metodológica, definición y contratación de los coordinadores de talleres participativos)³.

¹ Los problemas internos de comunicación del Ministerio llevó a que muchos de los empleados se enteraran de las acciones por la prensa.

² Hasta ese momento la oficina donde funcionaba el plan se encontraba en un segundo piso y carecía de atributos necesarios.

³ Esta reorganización del equipo técnico se pautó realizarla conformando equipos llamados "mellizos" con la UV. Es decir, que funcionara de acuerdo a las mismas áreas de trabajo en las que se había organizado el equipo de asesoramiento externo -área metodológica, área comunicación, área logística, área información-. Esto favorecía la comunicación entre técnicos, la descentralización de tareas y la eficacia de las acciones.

(Fuente: Documento "Resumen observaciones Valparaíso", 28 de enero de 2005, en archivo digital personal de Marcelo Lacerna).

Además de estas recomendaciones se pautaron otras tareas:

- Desarrollo de ejes temáticos para talleres participativos: conceptualización, desglose de temas, guía de interrogantes, resultados esperados, objetivos.
- Capacitación en planificación destinada a los coordinadores de los talleres.
- Elaboración de bases de datos de actores y organizaciones culturales para establecer una red de comunicación propia para el plan.
- Definir una política de comunicación específica para la nueva etapa del plan estratégico. (Fuente: Documento "ÁREA METODOLOGICA JORNADA 24 Y 25", 28 de enero de 2005, en archivo digital personal de Marcelo Lacerna)

5.2.2 Bases para la estrategia de comunicación

Uno de los aportes más significativos del equipo asesor externo fue el trabajo sobre las estrategias de comunicación del plan. Se partía -como ya se explicó en este mismo capítulo y en el anterior- de una situación desfavorable en cuanto al posicionamiento del plan tanto interna como externamente, porque las acciones de comunicación no habían dado buenos resultados.

Era necesario revertir la imagen negativa y pesimista que se traslucía hasta en algunos informes y comunicaciones elaboradas por el equipo interno de trabajo (Documento "Resumen observaciones Valparaíso", 2005).

La UV propuso, en primera instancia, elaborar una estrategia de comunicación para todas las etapas del plan, dividiéndola en tres fases:

- validación de la existencia y posicionamiento,
- promoción y difusión para el crecimiento del plan,
- etapa de mantenimiento y declive, donde se evaluarían resultados y reformulación del plan (Informe fase 1 2005).

Primordialmente la estrategia consistía en poner énfasis sobre los siguientes aspectos del plan:

- Resaltar los orígenes del plan más que en los resultados esperados
- Los actores del plan debían vincularse afectivamente con la iniciativa. Trabajar sobre el pensamiento "se nos ocurrió a nosotros, lo hacemos nosotros, necesitamos el plan".
- Poner en segundo plano la presencia de cualquier autoridad, sobre todo en las primeras fases, poniendo énfasis en el trabajo en equipo. Luego sí, volver a posicionarla como gestora del plan.
- Trabajar una comunicación personalizada con aquellos interesados en el plan, para comprometerlo con el mismo.
- Elaborar la marca y una frase slogan que dé cuenta del carácter participativo de la propuesta. Este sería uno de los grandes atributos que se debía resaltar para dar la idea de que la cultura se hace entre todos y es una actitud del ciudadano participando.
- Utilización de la marca del plan en todas las actividades culturales posibles, de modo de generar mayor presencia de la misma, contribuyendo a la percepción del trabajo colectivo. La idea central era que la marca del plan debe ser de todos.
- La percepción de lo participativo, debe partir desde la convocatoria y se debe crear un clima en el que el lenguaje sea en plural: pensamos, creamos, trabajamos.
- Tratar que la convocatoria a participar sea entre pares de la cultura, es importante que un referente de un área invite a otro a participar y evitar que el gobierno aparezca en primer plano (Informe Fase 1 2005).

La UV propuso que los encargados de los asuntos de comunicación tuvieran una adecuada formación en manejo de grupo, toma de decisiones, resolución de conflictos y otros atributos relativos al liderazgo. Esto con el fin de hacer frente a todas las instancias de participación y debate que debía proponer el plan.

5.3 Designación del director del plan y conformación de un nuevo equipo de trabajo.

Una de las tareas a concretar en forma urgente después de esta reunión de enero de 2005, era la designación del director del plan. Ya en el capítulo anterior, se señaló el perfil que debía tener el director (Ver Capítulo II, pág xx), y esas primeras consideraciones al respecto se consolidaron con los requerimientos y sugerencias que hicieron los asesores externos en las estrategias de comunicación.

Durante todo el proceso previo a esta instancia, se habían considerado varios nombres de personalidades de Mendoza como posibles directores. Pero ante el avance del proceso y, teniendo en cuenta las connotaciones políticas que tomaría el desarrollo del plan, la figura de Luis Ábrego se perfiló como la más apta para tan importante empresa.

Luis Ábrego es un comunicador y escritor mendocino que ha tenido importantes participaciones en distintos medios locales. Goza de una excelente imagen entre los integrantes de la comunidad cultural por sus constantes apoyos a las manifestaciones locales. En el momento de ser propuesto para la labor de director del plan estratégico, era docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNCuyo, en la carrera de Comunicación Social y se desempeñaba como director de la radio de la UNCuyo, entidad que apoyaba institucionalmente el plan. Además, Ábrego había sido tentado varias veces para desempeñarse como Director de comunicaciones del Ministerio de Turismo y Cultura y como Jefe de prensa del gobernador, por su conocida trayectoria y solvencia profesional.

Luis Ábrego que había rechazado varios ofrecimientos de cargos políticos relacionados con su especialidad, aceptó finalmente el desafío de dirigir el plan. Entendía que se trataba de un proyecto necesario para el desarrollo de Mendoza haciendo un aporte desde el campo de la cultura, sector con el que está profundamente comprometido (Luis Ábrego, comunicación personal 2005).

Prontamente, el nuevo director se abocó a la conformación de un nuevo equipo formado por profesionales jóvenes, organizados por áreas de trabajo según lo recomendado por la UV. Del área metodológica formaban parte los licenciados Mariano Fischer y Esther Martínez, ambos sociólogos. En el área de comunicaciones se desempeñaron los Licenciados en Comunicación Facundo Sosa y Gonzalo Casas. El área de logística estaba a cargo de la Lic. en Comunicación y Productora Graciela Mihaljevic, con la asistencia general de la Srta. Viviana Beinat, con experiencia en producción cultural.

El director conformó un verdadero grupo homogéneo de trabajo. Demostró una excelente capacidad para coordinar grupos. Logró que el compromiso con la tarea y la relación afectiva con la labor se cumplieran, tal lo solicitado por los asesores externos.

5.4. Definiciones conceptuales fundamentales

Como resultado de la reunión de enero, quedaron pendientes otras tareas esenciales para continuar con todo el proceso. Se trataba de la definición de la Visión, la Misión del plan, los objetivos estratégicos y la profundización en el desarrollo de los fundamentos de los ejes estratégicos.

Para esta tarea se tomó la decisión, en forma conjunta con la asesoría externa y con el aval de la Ministra, de conformar un grupo reducido de trabajo lo suficientemente consustanciados con el proceso de trabajo.

Este grupo debía tener pleno conocimiento de todos los sucesos vividos hasta el momento y ser representativo de las motivaciones centrales del Ministerio para impulsar este proyecto.

Por eso, Luis Ábrego, Valeria Cortegoso y Marcelo Lacerna viajaron a Valparaíso⁴, en el mes de febrero de 2005. Tenían el objetivo de abocarse, en

⁴ Era necesario trabajar aislados de la problemática diaria de la gestión y, así lograr mayor concentración para esta labor. Amablemente la UV, ofreció infraestructura y logística para esto en

forma conjunta con los asesores externos, a la definición de los aspectos conceptuales más importantes del proyecto.

Los aspectos que describiremos a continuación, tal como se los definió en estas reuniones, fueron los que se presentaron públicamente para desarrollar el proceso de participación y análisis que implicó el plan "Cultura x Mendoza 2005-2010".

5.4.1 Definición de la Visión

La definición de la misión se basa en algunos preceptos conceptuales que se compartían. Y su contenido tiene una estricta relación con la historia y el presente de nuestra provincia.

Se asocia el concepto de visión, a la capacidad que tiene el ser humano de elaborar imágenes mentales que le permiten prever situaciones anticipándose al futuro. En este sentido, solamente se puede responder a la pregunta hacia dónde vamos y si tenemos una adecuada visión de futuro (Gahan 2005).

Uno de los atributos de tener una visión de futuro es generar acciones proactivas para lograrla, actuando para convertir esa visión en realidad. En cambio, si se plantea una visión basada en el pasado hay más posibilidades de generar actitudes reactivas, muchas veces cargadas de resentimiento y melancolía⁵ (Gahan 2005).

Peter Drucker (1990) sostiene que la "mejor contribución que pueden realizar los estrategas es la de ver a una nación o una organización, no como es ahora, sino como podría ser en el futuro".

la ciudad de Valparaíso, distante 400 km. de Mendoza. La visita a esta ciudad chilena se aprovechó para realizar contactos protocolares con el Rector de la UV, para comprometer su presencia en diversas acciones que llevaría a cabo el plan, con el objetivo de fortalecer el intercambio ya iniciado.

⁵ Estas actitudes reactivas habían sido detectadas en el comportamiento general de los hacedores culturales de la provincia, como está descrito en el capítulo anterior (Ver Capítulo IV).

Estos conceptos sobre la "visión" se conectan profundamente con la propia historia de Mendoza que, sin la mirada de los primeros visionarios, no se hubiera transformado en un oasis productivo como está señalado en la introducción de este trabajo, y como también se ha explicitado en el mismo plan (Ver Anexo I, Págs. 7 y 22).

Lo que sigue es la redacción final de la Visión. Luego se explicarán sus componentes:

VISIÓN

Consolidar a Mendoza como un polo cultural de trascendencia internacional, que asuma la diversidad y aporte a la calidad de vida de sus ciudadanos y ciudadanas (Cultura x Mendoza, 2005:22).

La **dimensión internacional** de la provincia se manifiesta en esta redacción como una consecuencia lógica de una historia compartida con otras actividades de su vida social y económica. Prueba de ello es la recurrente manifestación de esta proyección internacional explicitada en todos los antecedentes de planificación cultural analizados. También en los numerosos planes estratégicos elaborados en Mendoza en la última década⁶ (Ver Capítulo II y III).

Esta mirada internacional en la visión se refuerza con el desarrollo de un eje estratégico específico dentro del plan: Inserción internacional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional. Sin embargo, fue observada como una debilidad por algunos de los expertos consultados al realizar el diagnóstico⁷ (Ver Nexo I, págs. 53-54).

⁶ A modo de ejemplo y a los efectos de demostrar que la proyección internacional de la provincia se encuentra en constante crecimiento, cabe señalar como un hecho sumamente auspicioso: la declaración de Mendoza -en junio de 2005- como una de las ocho capitales mundiales del vino, por la Red Global del Vino, prestigiosa organización integrada por cámaras empresariales de los principales zonas vitivinícolas del mundo (Diario Uno de Mendoza, 22 de junio de 2005).

⁷ Las observaciones fueron hechas debido a un preconceito del sector cultural que es la sumisión de esta mirada internacional a la proyección turística de Mendoza. Este preconceito fue muy difícil e desterrar. Aunque señalaban como necesaria esta proyección, proponían que se hiciera a posteriori de lograr un mayor desarrollo social y cultural en la provincia.

Precisamente, con el objetivo de desterrar todo tipo de preconceptos se formuló la visión con esta perspectiva, atendiendo para su formulación a los fundamentos teóricos anteriormente citados.

Otro componente importante de la definición de la visión es la vocación por incorporar la **diversidad** cultural en la proyección futura. Esto responde también a la propia historia de la provincia forjada por una mixtura de razas y nacionalidades producto de las diversas corrientes migratorias, su posición en el corredor bioceánico y una conexión global que se creyó conveniente fortalecer de cara a proyectar una sociedad progresista.

"Aportar a la calidad de vida de sus ciudadanos y ciudadanas" es un componente que pretende dejar en claro que la cultura no debe ser solamente útil para aquellos que participan en forma directa de la creación y la gestión de la misma. Sino que, fundamentalmente, debe ser una herramienta de desarrollo social para todos los ciudadanos.

Esta última frase que describe la visión fue puesta con la intención de contribuir a desterrar la concepción de una cultura asociada a lo superfluo, complementario y prescindible en la vida de los hombres. Concepto éste arraigado en la población en general y en especial en las clases dirigentes.

5.4.2 Atributos de la Misión

El plan Cultura x Mendoza propone la siguiente misión:

La promoción de un desarrollo cultural que fortalezca las expresiones auténticas y genere oportunidades de inserción simbólica y productiva en la región, el país y el mundo (Cultura x Mendoza, 2005:22).

En general, los teóricos de la planificación estratégica se refieren a la misión de una organización como la definición de actividades a las que esa organización se va a dedicar (Gahan 2005). Lo que realmente intenta hacer enunciada en forma

clara y de manera operativa para que no quede solamente en buenas intenciones (Drucker 1990). Demuestra, de alguna manera, la esencia de nuestra actividad y cuál queremos que sea, los valores que tenemos (Navas López et. al. 1998), implica la razón de ser, la obligación autoimpuesta y también una definición de lo que no debe hacer (Camisaza et. al. 2003).

La formulación de la misión del plan presentó algunas dificultades ya que no se trataba de un plan para una organización. Lo llevarían adelante varias organizaciones -públicas y privadas- y actores de una comunidad. Aunque se reconozca, en este caso, la importancia que ejerce el estado provincial en el liderazgo de la acción.

La misión del plan responde en gran medida a los patrones teóricos, con falencias al momento de traducirse de manera operativa. Aunque deja traslucir claramente algunos valores importantes.

Propone la **promoción de un desarrollo cultural**. Esto debe entenderse en el sentido que se le dio a la palabra "promoción". Se tomó como válida una de las acepciones del Diccionario de la Real Academia Española que dice: "mejorar las condiciones de vida, de productividad, intelectuales, etc." de una comunidad.

Otro elemento que trasunta valores y especifica la razón de ser del proyecto es el **fortalecimiento de las creaciones auténticas**. Esto implica una toma de posición a favor de la creación genuina, donde la identidad cultural pueda resignificarse de diversas formas, con un componente crítico sobre la realidad que nos condiciona.

También se expresa la voluntad de **generar oportunidades de inserciones simbólicas y productivas** en la región, el país y el mundo. Esta expresión trasunta la intención de que esas manifestaciones auténticas puedan instalarse como referentes en el imaginario colectivo. También representan una fuente de recursos tanto para sus agentes generadores, como para sus consumidores. Esto no solo está

referenciado al ámbito local sino que, en consonancia con la visión, tiene una dimensión global.

5.4.3 Objetivos y lineamientos estratégicos.

Los objetivos estratégicos del plan se desarrollaron en dos niveles: generales y específicos (Ver Anexo I, Pág. 22 y 23). Fundamentalmente refuerzan los conceptos vertidos en la visión y en la misión y responden a algunos fines que podemos resumir de la siguiente manera:

- Consolidar la **participación ciudadana** y el **consenso social** como elementos fundamentales en la elaboración de políticas públicas.
- **Descentralización territorial** con equidad de acciones, **respeto por la diversidad** creativa, con trascendencia regional, nacional e internacional.
- Fomentar la organización de un **sistema cultural** que planifique, ejecute y evalúe acciones. Mejoramiento de infraestructura y servicios culturales.

Los lineamientos estratégicos que se proponen están claramente diferenciados de los que hasta el momento se tenían como antecedente. Ya sea en los intentos de planificación cultural en la provincia como en los documentos elaborados en la primera etapa del Plan Estratégico.

Hasta este momento, en la provincia, el análisis de la problemática de la cultura se abordaba básicamente desde las áreas culturales tradicionales. Pero dada la compleja realidad del campo cultural, se concluyó que un abordaje de la situación desde este enfoque no aportaría propuestas lo suficientemente abarcativas.

Si se continuaba trabajando sobre la base de un análisis clásico, los diagnósticos resultarían demasiado parciales y enfocados hacia el interior de los

sectores. Esto que no contribuía a fortalecer una de las ideas centrales de la visión: **aportar a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.**

Los actores culturales de la provincia⁸ tienen una tendencia marcada a pensar la problemática cultural desde la insatisfacción de sus propias necesidades en tanto productores de bienes y servicios culturales. No incorporan las necesidades de los receptores de esos bienes y servicios (Informe Fase 1).

A esta tendencia hay que agregarle la dificultad que tienen estos actores de visualizar al conjunto de la problemática cultural como transversal a todos los sectores.

Por esto es que los lineamientos estratégicos finalmente quedaron formulados de la siguiente manera:

- 1) **Descentralización territorial y participación comunitaria.**
- 2) **Fomento, difusión y desarrollo de audiencias.**
- 3) **Inserción internacional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional.**
- 4) **Formación de artistas y gestores culturales.**
- 5) **Emprendimientos culturales para los nuevos escenarios.**
- 6) **Gestión e infraestructura para el desarrollo sustentable de un polo turístico-cultural.**
- 7) **Investigación y preservación del patrimonio tangible e intangible**
- 8) **Legislación cultural**

El plan desarrolla ampliamente los fundamentos de cada uno de estos lineamientos. Pero en el cuadro n° 18 se desarrolla un esquema de las principales ideas fuerza, conceptos y definiciones políticas, que emergen de cada uno de ellos.

⁸ Ya hemos tipificado algunas características del sector cultural de la provincia (Ver Capítulo III, pág. Xx. A esto hay que agregar la experiencia personal en las clases universitarias como en otros cursos. Es realmente alarmante la dificultad que tienen los alumnos para expresar los beneficios de sus proyectos pensando en los destinatarios.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	CONCEPTOS FUNDAMENTALES
<p>1. Descentralización territorial y participación comunitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intención federal y democrática • Equidad en el acceso a los bienes y servicios culturales. • Equilibrio entre centro y periferia. • Respeto a la diversidad. • Comunidad productora de cultura.
<p>2. Fomento, difusión y desarrollo de audiencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Especial atención a la relación entre producción cultural y consumo. • Ampliación de la oferta cultural y la base de consumo, sin subordinar la oferta al mercado. • Mejorar la calidad de las audiencias, espíritu crítico y goce para mejorar la calidad de vida. • Disminuir desequilibrios que provoca el predominio de los grandes medios de comunicación en la difusión y penetración cultural, frente a la cultura no mediatizada.
<p>3. Inserción internacional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integración a la cultura mundial desde la propia identidad y particularidades, con amplitud de criterio. • Precisión geográfica de actuación: corredor bioceánico con proyección a Brasil. Relación con actividades económicas que se explotan en este corredor.
<p>4. Formación de artistas y gestores culturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de integración con todos los niveles de educación artística. • Perfeccionamiento para mejorar la oferta cultural. • Formación de gestores y agentes de participación comunitaria.
<p>5. Emprendimientos</p>	

<p>culturales para los nuevos escenarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de pequeñas unidades privadas de gestión cultural. • Adaptación ágil a nuevos desafíos ante cambios dinámicos del entorno local y global.
<p>6. Gestión e infraestructura para el desarrollo sustentable de un polo turístico-cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rol fundamental del estado para sostener un polo turístico-cultural. • Sustentabilidad de emprendimientos sin descuidar la identidad de expresiones auténticas, con significación para la comunidad. Difusión y preservación del patrimonio. • Infraestructura en condiciones técnicas, operativas y de confort para satisfacer la demanda local, nacional e internacional.
<p>7. Investigación y preservación del patrimonio tangible e intangible</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación del patrimonio para valorar y proyectar la identidad local. • Constante especialización de recursos humanos en las distintas disciplinas que intervienen en el área. • Vinculación permanente con la comunidad.
<p>8. Legislación cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concientización sobre derechos culturales de los ciudadanos. • Revisión, clasificación y modificación de legislación provincial y municipal. • Corrección de desequilibrios. Sectores sin legislación.
<p>Cuadro n° 18 - Síntesis elaborada en base a Cultura x Mendoza 2005-2010 (Capítulo II)</p>	

La formulación del bloque conceptual formado por la visión, la misión, los objetivos y los lineamientos estratégicos fue fundamental para el desarrollo del trabajo. Alrededor de esto se concretaron todas las acciones del proceso de planificación, que en este capítulo se describen acabadamente.

Es necesario destacar que los conceptos vertidos en este bloque no sufrieron cuestionamientos ni modificaciones durante el proceso de trabajo, lo que demostró lo acertado de la decisión.

5.5 Otras definiciones de importancia

A continuación se destacarán otras definiciones de peso que surgen de la lectura del Capítulo 1 del Plan (Ver Anexo I, Capítulo 1). Estas definiciones pretendían ser lineamientos ideológicos útiles para la implementación de las políticas culturales a futuro. Implicaba también definiciones en torno a cómo se concibió la tarea de planificación estratégica. Así quedan sintetizados los principales lineamientos:

5.5.1 Lineamientos políticos

- Concepción de **Cultura**:
 - Derecho inalienable, generador de identidad y reaseguro de la profundización democrática.
 - "Cultura" como política de Estado, como herramienta de transformación social y como factor clave para construir ciudadanía, identidad y valores.
 - Elemento fundamental para que los ciudadanos crezcan como seres libres y con juicio crítico, capaces de ejercer sus deberes y derechos.
 - Espacio de construcción colectiva, para compartir utopías e imaginar un futuro entre todos, no solo desde el esfuerzo aislado de algunos actores culturales.
 - Respeto por la pluralidad de manifestaciones culturales y la riqueza de una identidad flexible y abierta (Cultura x Mendoza 2006).

- **Rol del Estado:**
 - Otorgarle una concepción moderna y dinamizadora, articulador de políticas públicas que hagan hincapié en la construcción de ciudadanía y en el mejoramiento de calidad de vida de sus habitantes. Entendida ésta tanto como crecimiento personal, promoción y contención social, o simple goce simbólico.
 - Sostener el rol protagónico en la protección, el fomento y el acrecentamiento de la riqueza cultural, generando las mejores condiciones posibles y garantizando la gestión de la oferta cultural.
 - Favorecer que la cultura aporte a reducir la marginación, la exclusión y la pobreza de vastos sectores.
 - Anteponer el logro del beneficio general a intereses corporativos, o miradas sectoriales, que son legítimas en tanto y en cuanto no se impongan sobre aquello que es mejor para todos y no para unos pocos.
 - Garantizar la igualdad de posibilidades para el acceso a los bienes y servicios culturales (Cultura x Mendoza 2006).

5.5.2 Lineamientos sobre planificación estratégica en cultura para la provincia de Mendoza.

Para una mejor organización, en este trabajo se clasifican las definiciones tomadas del plan, según los siguientes interrogantes: ¿para que se planifica en Mendoza?, ¿para quienes se planifica?, ¿cómo se planifica? y ¿qué se planifica?

¿Para qué se planifica en Mendoza?

- Para asumir que hay una visión compartida, alcanzable y posible. Una misión que cada uno, según el lugar que ocupe, debe cumplir para alcanzar la cima.
- Para minimizar los efectos del azar, los ciclos y vaivenes de la política y la economía de este país que siempre han sido desfavorables con el sector de la cultura.

- Para formular programas y acciones cuya viabilidad tenga relación con el proceso histórico vivido, con los recursos humanos y económicos disponibles en un futuro cercano y con la proyección de crecimiento esperada a largo plazo.
- Para transformarse en una herramienta útil a fin de monitorear la efectividad de las acciones que realicen todos los actores que se señalen como responsables de la aplicación del Plan.
- Para que el plan sea un primer legado para desarrollar proyectos precisos y concretos referenciados con los programas generales de trabajo.
- Para generar un continente para el desarrollo de un proceso dinámico de trabajo en los próximos años, que deberá revisarse periódicamente para formular una segunda etapa superadora de la primera y así sucesivamente.
- Para que pueda ser la bitácora de las próximas administraciones del Estado y no para suplir falencias de una gestión de gobierno (Cultura x Mendoza 2006).

- **¿Para quiénes se planifica?**
 - El Plan "Cultura por Mendoza" no debe ser una herramienta de acción solo para el campo cultural sino una propuesta desde la "cultura" de Mendoza para superar límites coyunturales, tener alcance a toda la comunidad y trascender las fronteras provinciales y nacionales (Cultura x Mendoza 2006).

- **¿Cómo se planifica?**
 - Con la participación de la ciudadanía. No se planifica desde un escritorio ya sea político o técnico.
 - Garantizando mecanismos por los cuales los ciudadanos de Mendoza tengan la posibilidad de opinar y participar de las políticas públicas culturales, ya que ellos deben ser los principales destinatarios y beneficiarios.

- Generando un plan que sea una columna vertebral lo suficientemente flexible para adaptarse coherentemente a los vertiginosos cambios que propone nuestra vida diaria, sin abandonar las "utopías" ni los "sueños" que anhelamos.
 - Construyendo un diagnóstico y una propuesta que exceda los tiempos de la política, trascienda improntas personales y aporte capital social.
 - Con un equipo encargado de realizar esta tarea que no constituye una dependencia gubernamental ni ministerial. Apoyado por dos universidades, debe actuar con absoluta independencia del poder político (Cultura x Mendoza 2006).
-
- **¿Qué se planifica?**
 - En absoluto se planifica nada que tenga que ver con la creatividad cultural.
 - Lo que sí se puede y se debe planificar son las condiciones que favorezcan al quehacer cultural, como política de estado que vaya más allá de los cambios de gobierno (Cultura x Mendoza 2006).

5.6 La metodología de trabajo

Toca ahora la tarea de detallar cómo se llevó a cabo el proceso de planificación en si mismo, luego de haber definido los aspectos conceptuales que marcaron el rumbo del trabajo.

Sin hacer una detallada cronología de los hechos puntuales, es necesario señalar los momentos más importantes que están relacionados con instancias de gran exposición del plan, tanto en lo mediático como en la participación.

Se puede establecer tres momentos de trabajo, finalizando cada una de ellas con un momento significativo para el plan. El detalle es el siguiente:

- **Momento 1:** Presentación de la nueva etapa del plan estratégico, julio 2005.
- **Momento 2:** Realización del plenario general de cierre del proceso de participación, diciembre de 2005.
- **Momento 3:** Presentación informe final, agosto 2006.

La metodología de trabajo se basó fundamentalmente sobre dos grandes aspectos: la participación y la comunicación. Esto se decidió realizar de esta manera en total sintonía con lo recomendado por el equipo asesor externo (Ver puntos 4.2.1 y 4.2.2 de este capítulo), teniendo en cuenta cómo se habían sucedido los acontecimientos que se han narrado en la primera etapa del plan (Ver capítulo II).

En el informe final del plan bajo el título "Cómo se desarrollaron las actividades" (Ver Anexo I, págs. 28-30), se detallan todas las acciones de comunicación y participación que se realizaron entre los momentos 1 y 2 arriba detalladas. A continuación se hace una síntesis de lo actuado:

- El inicio de la etapa de recepción de propuestas, entonces, fue la presentación misma del proyecto que se realizó el 19 de julio de 2005 en el Teatro Independencia y contó con la presencia de unas quinientas personas entre artistas, hacedores culturales, referentes sociales, funcionarios del Gobierno de Mendoza y ciudadanos en general.
- Se realizó una encuesta de sondeo y opinión sobre hábitos y consumos culturales, que además incluía información sobre objetivos y metodología del plan. Entre agosto y diciembre de 2005, más de mil seiscientos mendocinos respondieron a esta propuesta, que también se instrumentó en Internet, y mediante la Guía de Cultura. Las encuestas personales se realizaron en diversos eventos sociales y culturales de toda la provincia.
- La coordinación del plan instrumentó reuniones de trabajo para información y consulta con numerosas instituciones culturales, educativas de nivel superior, cámaras de comercio, gremios artísticos y periodistas, entre otros.

- Se realizaron encuentros con empleados y funcionarios de la Subsecretaría de Cultura. Paralelamente se generaron reuniones con personalidades y expertos de la cultura mendocina, que volcaron su experiencia en el plan.
- Se realizaron foros regionales con las mismas características en todas las regiones de la provincia y se realizaron dos reuniones con todos los directores de cultura de los municipios. En San Rafael, la comunidad cultural generó un foro permanente de participación para realizar aportes en el plenario general.
- El equipo del plan participó de reuniones y foros sectoriales específicos de diversos ámbitos de la actividad cultural -Foro Vendimia y Consejo de bibliotecas Populares-.
- Se realizaron en entre octubre y diciembre de 2005, ocho foros temáticos preparatorios, dedicados a cada uno de los ejes del plan. Estos foros estaban conducidos por los coordinadores especialmente capacitados por la UV.
- Se incluyó el isologotipo del plan con una leyenda que decía "participá", en todas las piezas gráficas producidas por la Subsecretaría de Cultura para promocionar sus acciones.
- Se difundía mensualmente las actividades del plan en la Guía de cultura, de distribución gratuita y editada por la Subsecretaría de Cultura, con un tiraje de cuarenta mil ejemplares en cada oportunidad.
- Se instrumentó un boletín semanal, que se distribuía por correo electrónico que llegaba a más de seis mil destinatarios.
- Finalmente se realizó un plenario general de cierre de la etapa de participación el día 3 de diciembre de 2005, en la ciudad de Mendoza, con la asistencia de más de trescientas personas.

En el marco de esta dinámica de trabajo, se puede deducir que existió un verdadero entrecruzamiento de acciones de participación y de comunicación. Cada instancia participativa era comunicada por diversos medios que había creado el propio plan. A su vez, esto repercutía en la prensa logrando revertir la imagen

negativa que se había producido en la primera etapa del plan durante el año 2004 (Ver Anexo I, pág 114 a 122)⁹.

5.7 Elaboración del diagnóstico

Se utilizaron múltiples instrumentos para la obtención de la información que permitiera trazar un diagnóstico adecuado para posteriormente elaborar las propuestas de acción.

Las herramientas utilizadas fueron las siguientes:

- Informe y análisis de la situación general de la provincia elaborado por Luís Triviño¹⁰ (Ver anexo I, Págs. 15-20).
- Relevamiento del estado de situación (Informe Fase 1 2005) y antecedentes de planificación cultural en la provincia y el mundo.
- Encuesta sobre opiniones e indicadores de consumo cultural, realizada en forma directa y a través de Internet. Se incorporó un estudio especial sobre hábitos de consumo cultural de los turistas en Mendoza.
- Entrevistas a expertos y referentes de la cultura mendocina.
- Cuadros de diagnósticos y propuestas formulados en los foros de participación -regionales y por ejes transversales- y en el plenario general.
- Cuadros Análisis FODA, organizando y jerarquizando los problemas detectados según los ejes de trabajo.

Para la descripción detallada de los resultados de la aplicación de esos instrumentos, ver Capítulo III del Anexo I.

⁹ Si se revisan los artículos publicados por la prensa escrita de la época se puede comprobar que, al finalizar el proceso, la mayoría de los periodistas reproducían los comunicados e informes tal cual se los redactaba desde el área de comunicación del plan, ya sin recoger críticas adversas (Archivo de prensa y digital personal de Marcelo Lacerna 2004-2006).

¹⁰ Luis Triviño, antropólogo, escritor, docente e investigador mendocino que se desempeñó como asesor externo del plan Cultura x Mendoza. Fue Rector de la Universidad Nacional de Cuyo, entre otras actividades de su larga y prestigiosa trayectoria.

Los diagnósticos traducen impresiones generales, inquietudes comunes, preocupaciones colectivas, actitudes, tendencias y preferencias sobre la situación cultural de la provincia.

La decisión de elaborarlos de esta manera y presentarlos en consecuencia, obedeció a respetar el valor que el plan en sí mismo tiene como elemento de comunicación, atendiendo a la necesidad de que esta información resulte accesible a todo aquel que desee tenerla.

A continuación se resaltan algunos aspectos generales que resultan significativos para graficar el estado de situación existente al momento de elaborar las propuestas:

- Se parte de una situación de deterioro sociocultural nacional importante que registra treinta años de existencia -golpe militar de 1976-, con la consecuente desinversión en el campo cultural.
- Luis Triviño (Cultura x Mendoza 2006), en el apartado "Cultura y prioridades sociales. Bases para el diagnóstico" tipifica con brillante lucidez los principales problemas de Mendoza de la siguiente manera: problemas generados por agentes naturales, los producidos por el accionar del hombre, los ideo-valorativos, y los socio-organizativos. Además, es contundente en sus conclusiones, cuando expresa:

Tenemos así en Mendoza altísimos porcentajes de la población por debajo de la línea de la pobreza y, dentro de esta, por debajo de la línea de la subsistencia. Pauperización de buena parte de la clase media, incremento de la precariedad habitacional, aumento de la mendicidad callejera (sobre todo infanto-juvenil), marginación social y exclusión, con la incidencia en el panorama de la inseguridad pública y de cierto tipo de delincuencia. Este es el problema de mayor urgencia y gravedad que sufre Mendoza (Cultura x Mendoza 2006:19).

- Señala a este problema como el condicionante más importante para el desarrollo de la provincia¹¹, ya que los otros han encontrado habitualmente canales institucionales para su solución y encauce.

¹¹ Este diagnóstico de Triviño, resulta a las claras acertado, y una prueba de ello es el triunfo del actual gobernador de Mendoza, Celso Jaque, que basó su campaña en proponer bajar el índice de inseguridad un 30% en los primeros seis meses de gestión (Diario Los Andes, 25 de octubre de 2007).

Se advierte que esta problemática amenaza a la gestión cultural provincial, pero también se hacen propuestas para que esta contribuya a solucionarla.

- La encuesta sobre consumo cultural, como también lo revelan otros estudios nacionales (Sistema Nacional de Consumos Culturales 2005), refleja que quienes más están interesados en la problemática cultural son personas jóvenes y jóvenes adultos, de clase media y media alta, con estudios superiores completos e incompletos, radicados en el Gran Mendoza, la zona más poblada de la provincia.
- La mayoría de los encuestados le atribuye a la cultura utilidad para el desarrollo social. Valoran cualitativamente la oferta cultural local y detectan falencias en la comunicación e infraestructura.
- Teniendo en cuenta el segmento de población que consume cultura, también se destaca la percepción que muchos tienen de que la cultura es para instruidos, es poco accesible, o para una elite.
- De la opinión de expertos y referentes culturales, las advertencias más generales giraban alrededor de la falta de articulación entre organismos del estado entre sí y entre este y la sociedad civil, para la implementación de políticas culturales. También sobresalía la amenaza constante que significa la cultura política actual para la continuidad del plan, en tanto quede atrapado en una lógica político-partidaria.
- Se destacó como altamente positivo el desarrollo de instancias de participación y debate de los problemas culturales, sin antecedentes de este tipo en la provincia (Cultura x Mendoza 2006).

Por último, y a los efectos de organizar los datos recabados en el diagnóstico, apoyándose en una metodología habitual de la planificación estratégica, se muestran organizados en cuadros FODA -FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS- con la intención de proyectar las estrategias finales. Estas se basaron en primera instancia en las fortalezas y oportunidades, pero sin dejar de considerar las amenazas y debilidades que presenta la situación diagnosticada (Cultura x Mendoza 2006).

Estos cuadros se organizan en base a los ocho lineamientos estratégicos explicados en el punto 4.4.3, del presente capítulo.

5.8 Formulación de estrategias

Las estrategias generales se comenzaron a definir una vez concluido el momento 2 de esta segunda etapa de planificación. Es decir, cuando se realizó el plenario de validación general, el 3 de diciembre de 2005.

A este plenario se convocó abiertamente a participar no solamente a aquellos que habían participado en instancias anteriores, sino a quienes quisieran hacerlo por primera vez, fueran o no de la comunidad cultural de la provincia.

Los coordinadores volcaron en esquemas los principales problemas detectados en los foros para cada uno de los ejes y las propuestas principales que surgieron del análisis de todos los materiales. Se trabajó durante todo un día en comisiones. Éstas sintetizaron las propuestas que formaron parte fundamental de los cuadros definitivos.

Para la elaboración final de las actividades y programas que se señalan en las estrategias de futuro (Ver Anexo I, Capítulo IV), el equipo reducido formado por Valeria Cortegoso, Luis Ábrego y Marcelo Lacerna, hizo aportes puntuales en nuevas sesiones de trabajo.

Esta acción de traducir las sugerencias validadas a actividades y programas concretos fue llevada a cabo por este equipo. Fue necesaria, ya que para que las propuestas resultaran tangibles y concretables, se debían enmarcar en un contexto institucional y presupuestario real y esperable hacia futuro, en base a pautas de crecimiento previsible.

Las recomendaciones de intervención en la implementación de acciones, no solo se hicieron para la Subsecretaría de Cultura, sino para municipios, actores privados y otros organismos de gobierno.

Para presentar las estrategias se utilizaron ocho cuadros sintéticos, uno para cada eje de trabajo, mostrando en la parte superior las estrategias validadas y en la parte inferior tres columnas paralelas que describen las actividades en ejecución, las que se deberán implementar en el mediano plazo y la columna de las actividades a largo plazo.

Se usó una columna para las actividades en ejecución, entendiéndose que se trataba de un proceso de planificación en marcha y que se realizaba durante una gestión vigente, la cual necesariamente debía referenciar las acciones actuales dentro de los ejes propuestos para darles fundamento conceptual y continuidad en el futuro.

El mediano plazo se midió en una escala temporal relativa a los próximos dos años. Mientras que el largo plazo, dentro de los próximos cinco años.

No se relacionó en forma directa a ninguna actividad ni programa con un presupuesto determinado, ni con un plazo de ejecución específico. Esto se determinó hacer de esta manera por las características propias del plan que ya se describió al abordar los fundamentos utilizados para la planificación en este capítulo (Ver punto 4.5.2, del presente capítulo).

La relación con el aspecto presupuestario se hace en forma genérica, fijando como meta esperable para los próximos dos años que el presupuesto cultural de la provincia alcance los mínimos recomendados por la UNESCO.

Para ofrecer una referencia más concreta es que se incluyen en el anexo del informe final (Ver Anexo I, págs. 107 a 112) una serie de cuadros donde se muestran diversos datos presupuestarios. Ellos muestran la relación de los presupuestos de cultura con los presupuestos totales de todas las provincias

argentinas y la posición relativa de Mendoza en ese contexto, la evolución de los presupuestos culturales desde el año 2001 a 2006, la relación de los presupuestos de cultura y los habitantes de cada provincia y la evolución del presupuesto de cultura de la provincia de Mendoza desde el 1998 al 2006.

Para facilitar la comprensión de las estrategias se elaboraron ocho cuadros resumen donde se exponen las propuestas en base a la siguiente estructura:

- Primero se exponen los **principios orientadores** del plan.
- De esos principios orientadores derivan los **objetivos estratégicos**.
- A partir de los objetivos estratégicos se formulan los **ejes transversales**.
- Luego de definidos los ejes se detectan oportunidades, fortalezas y debilidades en el **diagnóstico** de cada uno de ellos.
- A partir de ese diagnóstico se exponen los **principales lineamientos validados** en el proceso de participación.
- Finalmente se describen las **acciones e instancias de aplicación** en la ejecución y las que se deben desarrollar en el largo plazo.

A modo de síntesis y ejemplo de lo expuesto en el cuadro n°18, se reproduce una acción o instancia de aplicación por cada uno de los cuatro primeros ejes estratégicos¹².

En el documento final se hicieron recomendaciones para "el día después del plan", donde se destacan las siguientes:

- Se advierte en la necesidad de que la Subsecretaría de Cultura, coordine las acciones a seguir y realice transformaciones estructurales profundas para ello.

¹² El cuadro está inserto a modo de ejemplo. Es por ello que solamente se incluyen debilidades y fortalezas del análisis DAFO. En los cuadros originales se puede ver el desarrollo completo.

PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL PLAN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN	EJES TRANSVERSALES	ANÁLISIS FODA POR EJES		LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS VALIDADOS	ACCIONES E INSTANCIAS DE APLICACIÓN	
						EN EJECUCIÓN	MEDIANO Y LARGO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Pluralidad de manifestaciones culturales y la riqueza de nuestra propia identidad. • Conservación y difusión del nuestro patrimonio tangible e intangible. • Igualdad de posibilidades para el acceso a los bienes y servicios culturales. • Desarrollo regional de las manifestaciones culturales de nuestro vasto territorio provincial. • Inserción internacional de la cultura provincial e intercambio con otras culturas. 	<p><u>Objetivos estratégicos generales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar un sistema cultural participativo que contenga y fomente las iniciativas, que tienda a la descentralización territorial y el afianzamiento de los desarrollos locales. • Estimular la creación artística, la investigación y la promoción sociocultural, asegurando su adecuada difusión. • Rescatar, conservar, promover y difundir el patrimonio cultural tangible e intangible. • Apuntar a la trascendencia regional, nacional e internacional de sus hacedores y sus obras en cualquiera de las disciplinas del arte y de la ciencia. • Optimizar y desarrollar la infraestructura cultural y la puesta a punto y/o creación de los espacios físicos necesarios que permitan la expresión y el encuentro ciudadano. <p><u>Objetivos estratégicos específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar consensos sobre los principales problemas y objetivos del campo cultural de Mendoza. • Presentar un esquema de objetivos, programas, proyectos e indicadores de resultados, de las distintas áreas y organismos de la Subsecretaría de Cultura para el período 2005/2010. • Producir herramientas para la planificación y gestión de servicios culturales para la población de Mza. • Establecer una red de trabajo coordinado y consensuado entre los distintos sectores del campo cultural de Mendoza. • Colaborar en el mejoramiento de la calidad de los servicios y producciones culturales de Mendoza. • Implementar acciones que apuesten a la equidad y a la diversidad de manifestaciones culturales de Mza. • Impulsar actividades culturales que generen capital social y humano. • Crear un programa permanente de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico de Cultura Mendoza 2005-2010. 	<p>EJE 1: Descentralización territorial y participación comunitaria.</p>	<p><u>Oportunidades</u> Existencia de una variedad de culturas locales con identidades propias que pueden ser articuladas en común y con el apoyo del Estado.</p>	<p><u>Fortalezas</u> • Existencia del Fondo de la Cultura con líneas específicas para incentivar iniciativas locales.</p>	<p>Reformar la legislación de fondos concursables para garantizar la descentralización de fondos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de proyecto Reforma Ley Provincial nº 6403, que prevé asignación territorial de fondos, con elaboración de programas territoriales de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento de recursos humanos en gestión cultural, gestión sociocultural en los 18 departamentos. Plan de capacitación.
		<p>EJE 2: Fomento, difusión y desarrollo de audiencias.</p>	<p><u>Oportunidades</u> • Fragmentación de las audiencias que permite la posibilidad de crear una diversidad de productos de comunicación.</p>	<p><u>Fortalezas</u> • Pauta publicitaria estatal para cobertura de grandes eventos culturales y microactividades con La Guía cultural</p>	<p>Desarrollar programas que fomenten la microcomunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Edición Mensual de La Guía de Cultura, impresa en papel, tiraje 50.000 Ejemplares mensuales que circula con los diarios más importantes. Boletín electrónico semanal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un programa piloto de comunicación que atienda las necesidades de los diferentes públicos.
		<p>EJE 3: Inserción internacional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional</p>	<p><u>Oportunidades</u> • Posición especial de Mendoza en el corredor andino en el esquema del Mercosur.</p>	<p><u>Fortalezas</u> • Se han dado experiencias de vinculación internacional, aunque no son parte de una planificación, sino de esfuerzos aislados de individuos.</p>	<p>Creación de una agencia específica: de contactos, que estimule la vinculación y mantenga un sistema de información con otras áreas del Estado para optimizar los vínculos y las oportunidades.</p>	<p>Estudios preliminares para la implementación de un programa de apoyo a actores culturales locales que deseen proyectarse en el exterior</p>	<p>Creación de una oficina de Vínculos para la facilitación de programas de cooperación internacional existentes.</p>
		<p>EJE 4: Formación de artistas y gestores culturales</p>	<p><u>Oportunidades</u> • Existencia de instituciones de grado y posgrado específica, en combinación con el sector público.</p>	<p><u>Fortalezas</u> • Instituciones de educación -formal e informal- y formación artística de gran experiencia y trayectoria.</p>	<p>Potenciar y sistematizar las experiencias de formación en los espacios de educación no formal.</p>	<p>Participación en comisiones de estudios preliminares y elaboración del plan de estudios de la Licenciatura en Gestión Cultural a dictarse en la Facultad de Artes de la UNCuyo</p>	<p>Implementación y apoyatura con un plan de becas específicas la formación de gestores culturales en las licenciaturas a crearse.</p>

Cuadro nº 15 . Síntesis ejemplo de estructura de cuadros de las principales estrategias a implementar, elaborado en base a Cultura x Mendoza 2006.

- Se recomienda elaborar planes sectoriales y municipales, siguiendo los lineamientos generales de Cultura x Mendoza.
- Se destaca el dinamismo de la planificación cultural, sugiriendo realizar los ajustes que la realidad demande a futuro para evitar que los actores principales queden atrapados en esquemas que pierdan valor y vigencia (Cultura x Mendoza 2005:98).

5.9 Presentación del informe final

Al final del momento 2 de esta segunda etapa del plan se presentó en público el informe definitivo el día 23 de agosto de 2006 en el auditorio Ángel Bustelo. Asistieron el vicegovernador de la provincia, otras autoridades provinciales, municipales, legisladores e integrantes de la comunidad cultural. En total unas trescientas personas invitadas en forma directa y a través de los medios de difusión.

La repercusión mediática fue favorable como lo reflejan los diarios del momento (Diario Uno de Mendoza, 24 de agosto de 2006, y Diario Los Andes 24 de agosto de 2006).

Inmediatamente después el plan fue presentado fuera de programa en el Primer Congreso Argentino de Cultura, el día 26 de agosto de 2006, en la ciudad de Mar del Plata. También tuvo una excelente recepción sobre todo por parte de muchos gestores culturales de otras provincias que asistieron a la presentación, realizada por el director Luis Ábrego y Marcelo Lacerna.

El comité directivo del Congreso¹³, integrado por todos los subsecretarios de Cultura de las provincias argentinas, la Secretaría de Cultura de la Nación y el Consejo Federal de Inversiones, decidió incluir en el documento de cierre la

¹³ Durante el año 2006, quien suscribe este trabajo, en su carácter de subsecretario de cultura de la provincia de Mendoza, formó parte de la junta ejecutiva del Congreso, y mantenía permanentemente informado a todos los subsecretarios del país del proceso de planificación que se llevó a cabo en Mendoza.

recomendación de convocar a un equipo técnico para elaborar un Plan Estratégico Nacional de Cultura, para el período del 2007 al 2010, año del bicentenario de la Independencia Argentina (Primer Congreso Argentino de Cultura 2006).

5.10 Algunos problemas en la gestión del plan

El proceso de trabajo total de la segunda y definitiva etapa del plan duró veinte meses, de un total de veinticinco si tenemos en cuenta la primera etapa.

Los momentos que hemos denominado 1 y 2 de la segunda etapa fueron de intensa labor. Aunque no estuvieron exentos de sufrir algunos problemas relativos a la gestión relacionada con el plan. Estos problemas están en relación al organismo que financió -el CFI- y una de las Universidades que avaló la propuesta, la Universidad Nacional de Cuyo -UNCuyo-.

Para contratar a los profesionales del equipo técnico se firmó un convenio entre el CFI y la UNCuyo a través de su Secretaría de Extensión. Por diversos problemas administrativos, legales y ejecutivos, que resultaría muy extenso y engorroso de explicar en este informe, la Secretaría de Extensión demoraba excesivamente la firma de convenios, autorizaciones y visado de los informes parciales que el equipo debía entregar al CFI.

Estas demoras provocaban atrasos en los pagos de los honorarios por parte del CFI y descontento por esta situación tanto del equipo como de los coordinadores de los ejes de planificación. A modo de ejemplo: una vez transcurridos doce meses de trabajo de la segunda etapa, el equipo del plan solamente había percibido un treinta por ciento de los honorarios pautados.

Durante el año 2006, desde enero a la fecha de presentación final, estos inconvenientes se siguieron produciendo. Ante tal situación gran parte del equipo renunció a su labor y otros redujeron sus jornadas de trabajo en pos de cumplir con otras actividades laborales que les posibilitaba la subsistencia. Esta situación fue la

causante de un retraso de siete meses en la entrega del informe final, ya que fue concluido, casi en forma personal por el director Luis Ábrego, con la colaboración de Facundo Sosa y Luis Triviño y el apoyo ad honorem de Valeria Cortegoso, Ester Martínez y Viviana Beinat.

Otro de los inconvenientes que surgieron al finalizar el proceso fue la dificultad para imprimir el libro del plan, cuya partida presupuestaria se estaba gestionando ante el CFI en forma independiente al presupuesto general. Cabe aclarar que ya existía un acuerdo verbal con esta institución para concretarlo.

Al mismo tiempo que se preparaban los originales para remitir a la imprenta el informe final del plan Cultura x Mendoza se produce la renuncia de Marcelo Lacerna a la Subsecretaría de Cultura (1 de diciembre de 2006). Y, a los pocos días, después de agitada jornadas de disputas políticas, renunció la Ministra Mariana Juri (22 de diciembre de 2006).

Por la falta de interés de las nuevas autoridades del Ministerio, el libro nunca se publicó. Solo se conservan en archivo algunos discos compactos -que se utilizaron para obsequiar en la presentación oficial y para la distribución a la prensa y personalidades de la cultura- y unos pocos impresos sin calidad de imprenta, que quedaron archivados en las dependencias del Ministerio, del CFI, la UV y la UNCuyo.

5.11 El presupuesto final

El costo final del proyecto sufrió modificaciones. Conservando prácticamente la misma estructura en los rubros que figuran en el original (Ver capítulo IV), sufrió un incremento del veintiocho por ciento, llegando a la cifra total de \$ 141.964.-, equivalente a 47.321 dólares estadounidenses.

La causa fundamental del incremento se debió a la necesidad de cubrir honorarios durante más meses de trabajo, mayores costos de comunicación de

acuerdo a las estrategias elaboradas y más acciones de difusión y participación en el todo el territorio provincial donde se desarrollaron los foros regionales (Presupuesto final remitido al CFI, 17 de agosto de 2005, en archivo digital personal de Marcelo Lacerna.

Cabe destacar que en el presupuesto no se incluyeron partidas para gastos de difusión en radio y televisión. Estos costos fueron cubiertos con fondos del Ministerio de Turismo y Cultura a través de la Dirección de Comunicaciones de la Gobernación que administraba centralizadamente las partidas para publicidad de todos los ministerios. De esta inversión nunca se obtuvieron los datos porque no fueron facilitados por la Dirección de Comunicaciones.

5.12 El plan en el año 2007

Luego del recambio de autoridades ministeriales a finales de 2006, las actividades relacionadas con el plan Cultura x Mendoza fueron poco relevantes.

La coordinación del plan quedó a cargo de un asesor -Raúl Ponce- que formó parte del gabinete del Ministerio de la gestión encabezada por Mariana Juri. Ponce no había participado de ninguna de las etapas del plan y, por lo tanto, no estaba compenetrado con la tarea desarrollada.

Este asesor recibía escasas instrucciones para realizar actividades. Una de ellas -según requerimiento de la Subsecretaria- fue pedir información a las distintas áreas de la Subsecretaría sobre el estado de ejecución de las acciones programadas del plan. Pero, prácticamente ninguna de ellas le respondió (Raúl Ponce, entrevista personal, agosto 2007).

Para recabar información sobre el estado de ejecución del plan estratégico, el día 29 de setiembre de 2007, se le solicitó una entrevista formal a la Subsecretaria Magister Jovita Kemelmajer, quien continuó con la gestión hasta el

10 de diciembre pasado. Ella nunca contestó lo solicitado (De Marcelo Lacerna a Jovita Kemelmajer, comunicación personal 29 de setiembre de 2007).

Esta misma Subsecretaria convocó en el mes de junio al ex director del plan, Luis Ábrego para evaluar en conjunto qué acciones se podían desarrollar en torno al plan en el año en curso. Aunque después no volvió a realizar reuniones a los efectos de profundizar el tema tal como se lo sugirió Ábrego (Luis Abrego, entrevista personal, julio de 2007).

La versión electrónica del plan tanto en su versión multimedia, como en formato pdf, se encontraba disponible durante todo el año 2007 -al menos hasta el día 11 de diciembre de 2007, último acceso realizado antes de finalizar el presente trabajo- en el sitio de Internet <http://www.cultura.mendoza.gov.ar> , sitio oficial de la subsecretaría de cultura de la provincia de Mendoza.

En el informe final de gestión realizado por el Ing. Julio Cobos -gobernador saliente al 9 de diciembre de 2007 y hoy vicepresidente electo de la Nación-, que fue distribuido a la población ese mismo día junto con los principales medios gráficos de la provincia, no se hace mención alguna en el apartado de cultura al proceso de planificación Cultura x Mendoza. En tanto que en el apartado de turismo sí se mencionan la primera etapa del Turplan y la segunda que fue presentada el 30 de noviembre de 2007, luego de haberse trabajado en él desde finales de 2006 y durante todo el año 2007.

5.13 El plan en las plataformas electorales 2007

El 28 de octubre de 2007, se realizaron elecciones gubernamentales en la provincia de Mendoza. De todas las plataformas electorales que presentaron las distintas agrupaciones políticas solo una hace mención a la continuidad y profundización del plan Cultura x Mendoza. Se trata de la propuesta de la Concertación Ciudadana, que postulaba a Cesar Biffi como gobernador (<http://www.biffigobernador.com/PlataformaElectoral>, 26 de octubre de 2007),

impulsada por Julio Cobos a instancias de la alianza realizada con el presidente Néstor Kirchner.

Triunfó en la provincia el Partido Justicialista y accedió a la gobernación Celso Jaque. En ninguno de los párrafos de su plataforma electoral hace mención al plan estratégico de cultura (<http://www.jaquegovernador.com.ar/>, 26 de octubre de 2007).

Finalmente, y tal como lo propone en esa misma plataforma, el gobernador electo ha disuelto el Ministerio de Turismo y Cultura, creado en la gestión anterior. El área de cultura es ahora "Secretaría de Cultura", dependiendo en forma directa del gobernador y funcionando en forma independiente del área de turismo, hoy también devenida en Secretaría (Diario Los Andes, 9 de diciembre de 2007).

El gobernador Jaque, ha nombrado como Secretario de Cultura al prof. Ricardo Scollo, ex Director de Cultura del departamento Malargüe. Como queda registrado en el informe final del plan (Ver Anexo I pág. 29 y 104), este funcionario estuvo presente en varias de las instancias de participación de Cultura x Mendoza, en su carácter de funcionario de cultura municipal.

Hasta el 11 de diciembre de 2007, Scollo aún no se ha pronunciado públicamente sobre el destino que le dará al plan "Cultura x Mendoza" durante su gestión.



Conclusiones

CONCLUSIONES y ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo de investigación estuvo orientada a cumplir con tres objetivos generales: Analizar críticamente el caso de planificación Cultura x Mendoza, plan estratégico 2005-2010, sus antecedentes inmediatos y otros casos de planificación en la provincia de Mendoza. Contribuir a la formación y desempeño profesional de gestores culturales, aportando un estudio de caso de planificación estratégica que pueda ser válido como antecedente para el desarrollo de planes específicos en contextos similares o investigaciones de temáticas derivadas. Enfatizar el valor de la planificación estratégica como herramienta válida para encauzar políticas de estado a largo plazo.

Con este trabajo se intenta dar respuesta a los objetivos planteados luego de este proceso extractando los aspectos más relevantes del caso analizado, sus antecedentes inmediatos y el marco teórico referencial utilizado. También se aportan algunas sugerencias que pueden resultar de utilidad tanto a quienes estudian e investigan en gestión cultural, como a aquellos que solamente hacen su labor en el campo de la acción, preferentemente.

En el Capítulo I, se destaca el valor de la planificación estratégica como una herramienta técnica y política para la gestión.

Después de la caída de la Unión Soviética la planificación estatal sufrió un gran desprestigio. Atravesó momentos difíciles hasta mediados de la década de los noventa. Cuando los líderes de los procesos políticos y sociales en Latinoamérica necesitaban que los ciudadanos recuperaran la confianza en los dirigentes -pasada la dura década de los noventa-, la planificación con participación ciudadana apareció como una herramienta válida para organizar y legitimar la opinión de los ciudadanos a fin de implementar políticas públicas.

La planificación estratégica incorporó en las últimas décadas aspectos estructurales, sociales y humanos, lo que le da a su dimensión técnica, un componente con importantes implicancias políticas.

Esto la valida como disciplina sumamente útil para aplicarla a la gestión cultural. Sobre todo cuando se trata de construir colectivamente una faceta de la sociedad que, naturalmente se construye entre todos, aunque no se tenga plena consciencia de ello. Se trata de la cultura de una comunidad.

Si se presta atención a la relación entre "formación de gestores culturales-planificación estratégica", teniendo en cuenta los procesos vividos en países más desarrollados, es de esperar que en un futuro cercano -siempre y cuando Latinoamérica no experimente grandes retrocesos en su desarrollo-, se produzca una renovación de dirigentes culturales mejor formados. De esta manera, para ellos la planificación estratégica será una práctica habitual y no sufrirá los avatares que tuvo que pasar el plan Cultura x Mendoza y algunos de sus antecedentes más inmediatos.

El plan cultural de Mendoza no puede referenciarse con una escuela de planificación específica. Se trata de una verdadera mixtura, un verdadero ejercicio de eclecticismo, lo que es recomendado como saludable por los expertos.

Casacuberta y Mestres (2004) trazan una serie de ideas-fuerza y elementos sobre los que debería elaborarse un plan estratégico. El plan Cultura x Mendoza, cumple con todos ellos (Ver pág 30-31, Capítulo I), salvo en indicar con qué presupuesto se ejecutará cada una de las acciones.

Este aspecto se decidió como parte de una estrategia política que debía implementarse inmediatamente, una vez terminado el plan. Se había planificado solicitar un incremento global del presupuesto en cultura, de cara a la formulación del presupuesto provincial del año 2007, en base a las estrategias generales validadas en el plan.

Esto se creyó conveniente antes que ahondar en tecnicismos y precisiones extremas cuantificando cada programa del plan. Se evaluó que hacer precisiones presupuestarias podía ocasionar disputas sectoriales, al señalar que un programa contaría con mayor financiamiento que otro. Disputas que se trataron de evitar -y de hecho se lograron- en base a la formulación de los ejes transversales de trabajo.

El fin anticipado de la gestión impidió que con el plan terminado se discutiera -tanto ante el Gobernador, como ante el Ministro de Hacienda y los Legisladores Provinciales- un incremento presupuestario progresivo hasta llegar al menos a los niveles señalados como básicos por la UNESCO (Primer Congreso Argentino de Cultura 2006).

Sería recomendable que quienes desarrollen algunos planes específicos o planes sectoriales según se sugiere en el caso estudiado, sí lo hagan definiendo el correspondiente presupuesto afectado a cada programa. Estos planes específicos necesariamente deben medirse en forma más precisa. Deben tener sus presupuestos asegurados y los plazos establecidos para involucrar adecuadamente a quienes participen. Además, tienen que poder evaluar su proceso de implementación en forma más certera y así dar respuestas transparentes a las demandas de la comunidad.

La revisión de los antecedentes en planificación cultural de la provincia realizada en el Capítulo II permite destacar aspectos importantes que fueron asimilados al plan Cultura x Mendoza: La dimensión internacional expresada en la visión, la noción de "cultura para el desarrollo social", institucionalidad y participación ciudadana para garantizar el consenso. Veamos con más detalles estos aspectos:

- La dimensión internacional expresada en la visión del plan Cultura x Mendoza, es una herencia natural de sus antecedentes más inmediatos que relacionados con la época en que se realizaron, tenían una mirada enfocada en el MERCOSUR.

- El plan analizado, profundiza la noción de "cultura para el desarrollo social" que se gestaba en los intentos anteriores. El objetivo de contribuir a "mejorar de la calidad de vida de los ciudadanos", expresamente se coloca en el centro de la escena. Esto cambia el eje de la gestión pública en cultura que, generalmente, trabaja sobre la coyuntura, atendiendo mayoritariamente la demanda de los sectores productores de cultura y pierde el objetivo de satisfacer necesidades de la población.
- De los antecedentes analizados se destaca la insistencia en sostener la institucionalidad de diferentes Consejos Sectoriales o de Directores Municipales de Cultura, como garantes del consenso. Se considera que en esto existe una falencia en el plan analizado.

El eje está puesto fundamentalmente en la participación ciudadana. Pero necesariamente ésta debe completarse con una sólida estructura institucional que garantice que quienes dirigen sectores culturales en el ámbito privado u organismos públicos de cultura, estén obligados a consensuar para planificar en pos de beneficiar a toda la comunidad.

Si bien en el plan Cultura x Mendoza se recomienda la creación e incorporación de Consejos Regionales y Municipales a las reformas de la ley 6403, no se profundiza en su jerarquización y capacidad de influencia. El plan limita a ese Consejo a tomar decisiones relacionadas a la distribución del Fondo provincial de Cultura.

- Cultura x Mendoza, recomienda que la Subsecretaría de Cultura de la provincia haga una revisión profunda de su estructura interna, para que ésta sea útil y funcional a los lineamientos estratégicos trazados. En este sentido sería recomendable, a la luz de los antecedentes analizados, que al encararse esta labor se revisen rigurosamente los antecedentes institucionales y legales del IPC, que implicaron un cambio rotundo en la institucionalidad de la gestión cultural local. Este intento -que la dirigencia política no dejó madurar- aún mantiene vigentes algunos de sus postulados en el espíritu de la ley 6403, pese a sus modificaciones.

De la revisión de otros planes estratégicos de la provincia realizada en el Capítulo III, se pueden extraer señales alentadoras, al observar que la problemática cultural no solo es preocupación del área en sí misma. La cultura como temática y materia de gestión aparece como transversal a otros ámbitos. Incluso el Ministerio de Economía tomó en cuenta al sector de las industrias culturales como uno de los ejes de desarrollo productivo en la provincia.

Esta transversalidad es reconocida y valorada por otros actores de la vida social y económica de la provincia sin la necesidad de reivindicación previa por parte del sector cultural. Esto debería servir como argumento contundente para el sector de la cultura al momento de reclamar políticas de estado globales que la incluyan como factor de desarrollo, otorgándole mayor centralidad, visibilidad y mejoramiento presupuestario.

La perspectiva internacional que emerge de la mayoría de los planes analizados, refuerza aún más el espíritu de la visión de "Cultura x Mendoza". La proyección internacional de la provincia es un elemento que se encuentra en el imaginario social. Por lo tanto, sería recomendable que los líderes del sector cultural, sean del ámbito que sean, no pierdan de vista esta perspectiva porque es parte de su cultura y no de una "utopía" sin fundamentos de una gestión de gobierno.

El plan cultural es uno de los que más ha profundizado en la inserción territorial, la participación comunitaria y la descentralización de los recursos. Por eso, es importante que los municipios, junto con sus habitantes, perciban esta voluntad como una oportunidad y se decidan a liderar procesos locales de desarrollo cultural, con identidad propia, con capacidad de gestión y un aporte presupuestario acorde.

En la mayoría de los planes, la participación comunitaria es esencial en su formulación, aún en los sectores más duros del campo productivo de la provincia. Se destaca, además, a estos procesos de participación y planificación como excelentes instancias de reflexión para luego realizar acciones en consecuencia.

Este es otro argumento de peso para seguir insistiendo en sistematizar -tal como se propone en el plan de cultura- las instancias de participación y reflexión en el campo cultural, un sector que por su propia naturaleza, debe dar debate en forma permanente.

Muchos de los planes que se abordaron en este análisis proponen entre sus estrategias la creación de organismos de seguimiento y control, con participación de privados, estado y centros de formación.

Esto desnuda una debilidad de las estrategias usadas en el plan objeto de este estudio. No se sugirió la conformación de ningún estamento colegiado mixto que monitoreara el desarrollo del plan para garantizar la vigencia del mismo en el largo plazo y ante cambios de gobierno. La falta de una estrategia como esta ha hecho que la gestión que continuó al frente de la Subsecretaría de Cultura, prácticamente abandonara el proceso de planificación iniciado.

En este mismo sentido, el estudio de otros planes estratégicos, develó la intención de algunos sectores de lograr la sanción de leyes específicas para los planes sectoriales. Este es otro campo de investigación y análisis que se sugiere abordar para proponer este tipo de legislación, tomando en cuenta como antecedente importante la Ley Nacional 25849 de 2004. Dicha ley pone en marcha el Plan Estratégico Vitivinícola Argentino (PEVI), producto del consenso de la Industria Vitivinícola Nacional, el gobierno nacional y los estados provinciales. El estudio de esta ley y la posible adaptación al campo cultural pueden resultar un trabajo de investigación y una aplicación práctica inmediata. También puede contribuir a fortalecer la aplicación y la vigencia de un plan como Cultura x Mendoza.

El plan de cultura ha tratado de evitar excesivos tecnicismos en su formulación con la idea de reforzar su carácter de instrumento orientador destinado a diversos usuarios, no solo a técnicos en gestión. Además, esto es coherente con su impronta de participación y su destino, que es la comunidad en general.

La primera etapa del plan -revisada en el Capítulo IV-, transparenta las enormes dificultades que debe enfrentar una gestión cultural de gobierno dentro del contexto del subdesarrollo de nuestra región, sobre todo cuando hace esfuerzos por trascender a las problemáticas y urgencias cotidianas.

A la luz de los hechos y la experiencia vivida es imprescindible tomar algunas medidas antes del inicio de un proceso de planificación participativa, y sobre todo si este es propuesto desde un organismo estatal (Subsecretaría de Cultura), como es el caso de Cultura x Mendoza.

Se deben instrumentar instancias previas de debate, reflexión y capacitación dentro del seno del equipo de conducción política del organismo, a fin de lograr que todos sus miembros se encuentren consustanciados con los objetivos, los procedimientos y la utilidad de la planificación participativa. De esta manera, se pueden realizar los cambios necesarios a fin de que todos y cada uno defiendan con convicción el proceso de planificación como herramienta de labor.

Así, el trabajo en equipo contribuiría a unificar los criterios de comunicación y permitiría que el proceso de trabajo tenga varias "bocas" para difundirlo y varios "oídos" para escucharlo. También, con un buen ejercicio del juicio crítico interno, podrían minimizarse los flancos débiles que cualquier propuesta de este tipo pudiera tener, a la vez que se contribuye a compartir el proyecto con quienes resultan subordinados directos de este núcleo político de la estructura.

Una vez conseguida esta cohesión interna, se hace imprescindible tejer las redes institucionales externas de apoyo y contención del proyecto, para cimentar sus bases en el interés general de las diferentes organizaciones de la sociedad civil. Cultura x Mendoza fue avalado en primera instancia por la UNCuyo, lo que claramente fue un acierto. Pero no profundizó otras instancias de aval y apoyo que contribuyeran a darle mayor impulso en los primeros momentos del proceso.

Quienes deseen conocer profundamente un plan estratégico, además de revisar los documentos finales, es conveniente tomar contacto directo con quienes hayan experimentado un proceso de planificación en contextos similares.

Este documento de análisis sirve de hoja de ruta, de instrumento de consulta y reflexión para aquellos que decidan iniciar un proyecto similar y no puedan contactarse en forma directa con sus protagonistas.

El presupuesto que se describe y la estrategia instrumentada para conseguirlo, develan una doble faceta de la gestión, en el contexto latinoamericano. Por un lado, resulta evidente la precariedad de los recursos con los que cuenta el área cultural. Pero por otro lado, demuestra la existencia de recursos humanos realmente comprometidos con la labor, con sentido de pertenencia del ámbito cultural, que depone permanentemente intereses personales en pos de proyectos colectivos.

En el Capítulo V se analiza la última etapa del plan estratégico de cultura de Mendoza. Se destacan sus atributos conceptuales, metodológicos y las estrategias propuestas. Se han rescatado y resumido varios documentos de planificación aportados por los asesores externos. Si bien muchos de ellos no fueron definitivos, constituyen herramientas de valor para quien se decida a realizar un plan estratégico o continuar con lo trazado en este mismo plan. Estos planes fueron incluidos con la intención de demostrar cómo estas sugerencias se transformaron en documentos, estrategias y acciones concretas para llevar adelante el proceso de planificación.

Es necesario destacar el valioso aporte de la UV en las estrategias de comunicación del plan. Dichas estrategias fueron procesadas y adaptadas por los técnicos del equipo y resultaron una herramienta fundamental para posicionarlo públicamente luego de los difíciles momentos vividos en la primera etapa.

En un proceso participativo de este calibre, una adecuada comunicación es vital. Es fundamental que el ciudadano y los interesados directos del sector cultural

perciban con claridad por qué participan, para qué participan, y con qué método participan. Es necesario dar confianza ciudadano común interesado y demostrarle, con un mensaje claro, que no hace falta ser experto en cultura para participar. Sí es preciso estar preocupado por la calidad de vida de todos los habitantes.

Este fue sin lugar a dudas uno de los grandes aciertos del proceso de planificación. Para graficar esto se recomienda observar las páginas 114 a 122 del Anexo I, que corresponden a la sección prensa y galería de imágenes del plan Cultura x Mendoza. También se incluyen en el Anexo II copias de algunas piezas gráficas utilizadas.

Otro de los aspectos positivos del plan fue la formulación de los conceptos centrales del mismo. Esto es la visión, la misión y los lineamientos estratégicos analizados en profundidad en el Capítulo V. No tuvieron cuestionamientos en el proceso de planificación y resultaron verdaderos elementos organizadores de la tarea durante el tiempo de difusión y participación, en la elaboración de diagnósticos y la posterior formulación de propuestas.

La asesoría externa propuso trabajar metodológicamente en base a la Matriz de Marco Lógico para el diagnóstico y la formulación de propuestas. Para esto se capacitó a los coordinadores de los ejes transversales y a parte del equipo de coordinación. Aunque el documento final no se elaboró en base a ese formato ya que se optó por privilegiar la claridad en la comunicación y la simpleza en la exposición.

La evaluación final que hizo la dirección del plan respecto de la capacitación llevada a cabo por la UV, no fue del todo satisfactoria. La herramienta metodológica no resultaba de fácil comprensión para los coordinadores. Cabe aclarar que no se trataba de expertos en planificación, sino especialistas en las temáticas a tratar en los ejes.

Esto es sin dudas uno de los aspectos en los que se recomienda seguir profundizando a partir de un trabajo como este. La pregunta que abre un proceso

de análisis en este terreno sería: ¿Cuál es la base metodológica más adecuada para elaborar el diagnóstico y las recomendaciones, programas y proyectos?. A lo que podríamos antecederle un primer cuestionamiento: ¿Debe un plan adaptarse a una matriz metodológica o ésta debe ser funcional a los objetivos del plan y sus condicionantes?.

Sin lugar a dudas responder a estas preguntas excede a este estudio. Desvía sus intereses y objetivos. Las respuestas a esas preguntas conduce inexorablemente al análisis de distintas escuelas de planificación, tendencias y experiencias de diferentes ámbitos a escala global. Esa tarea queda en manos de aquellos que se especializan en técnicas de planificación estratégica.

Retomando el caso objeto del presente trabajo, es conveniente evaluar la metodología desde el análisis de la coherencia entre encuadre conceptual, el diagnóstico de la situación y propuestas de aplicación.

En este sentido el balance es positivo. El plan presenta una lógica de pensamiento que implica partir de la visión, la misión y objetivos estratégicos, definiendo ejes de discusión. En base a esa matriz conceptual crítica se realizaron los diagnósticos -encuestas a ciudadanos, estudios previos, estudios de expertos, opinión de especialistas y personalidades, debates sectoriales, foros regionales-, se recibieron y se procesaron las propuestas para validarlas en un plenario general. Esas propuestas referenciadas se volcaron en el informe a los mismos ejes de trabajo. Aunque se diferenciaron las acciones en ejecución de las que se deben realizar en el mediano y largo plazo. Finalmente, se recomienda continuar con el monitoreo del proceso de planificación y el desarrollo de planes sectoriales específicos.

Durante la etapa de diagnóstico, los expertos y personalidades de la cultura de Mendoza, tanto en reuniones como en entrevistas personales, advirtieron serias amenazas para la continuidad del plan. Lo vieron así por la forma en que se manifiesta la cultura política de nuestro país, ya que las propuestas de trabajo a largo plazo suelen desecharse ante los cambios de gestión.

Este es uno de los grandes desafíos para el sector cultural en los próximos años. Es necesario un cambio de actitud en el seno mismo de la comunidad cultural. Este sector asume una actitud crítica aunque, paradójicamente, también se manifiesta de acuerdo con los parámetros de esa cultura política generalizada de los argentinos de no poner la mirada en el largo plazo. A pesar de haber participado en el proceso de planificación, tal como se ve reflejado en el documento final, el sector cultural no se ha manifestado corporativamente ante el cambio de gestión solicitando la continuidad del plan, un plan que se construyó entre todos.

La planificación estratégica en la provincia ha dado con el proyecto Cultura x Mendoza, un primer paso importante. Seguramente deberá reflexionarse aún más sobre esta experiencia y su futuro.

Sería conveniente continuar con la formulación de planes estratégicos sectoriales en el ámbito de la cultura. Habría que seguir el camino ya iniciado por el sector de las industrias culturales, que actualmente continúa implementando estrategias señaladas en el plan que analizamos en este estudio.

El desarrollo de planes sectoriales le dará oportunidad a la disciplina y a quienes la utilicen como herramienta, de mostrar a la comunidad resultados concretos que seguramente contribuirán a disminuir el descontento y el malestar que provoca el abandono de las políticas a largo plazo, cuando se producen cambios de gestión.

Se sugiere que tanto las universidades de la provincia, como la Dirección General de Escuelas del Gobierno de Mendoza -a cargo de la educación terciaria-, prioricen en los próximos años la formación reglada de gestores culturales, hoy mínimamente contemplada en la implementación de tecnicaturas en gestión sociocultural en dos regiones de la provincia -sur y este-.

Como se ha analizado en este trabajo, la planificación estratégica está incluida como disciplina en la gran mayoría de los planes de formación de profesionales de la gestión cultural.

Esto contribuirá a la difusión y aplicación sistemática de la herramienta "planificación estratégica" a fin de que la comunidad cultural y los ciudadanos en general la conozcan mejor, la utilicen como instrumento de participación y formulación de propuestas para la implementación de políticas culturales que beneficien a todos.

Esas políticas culturales solamente tendrán la "misión" de aplicar "estrategias" mediante programas y acciones, para lograr que en un futuro cercano se convierta en realidad tangible la "visión". Esa "visión" que no es otra cosa que el "sueño" que se construye entre todos para tener una mejor calidad de vida en nuestra provincia de Mendoza.

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que no he nombrado en este trabajo, que colaboraron y creyeron en el plan.

A quienes me acompañaron en la gestión arriesgando su prestigio, salud, y demostrando ser seres humanos increíbles al preservar la amistad por encima del trabajo.

A Mariana Juri, por confiar en mí en la conducción de la Subsecretaría de Cultura, y respaldarme en momentos difíciles.

A Don Luis Triviño, por poner su prestigio, sabiduría, hombría de bien y buen humor al trabajo en el plan.

Al equipo del plan, por la entrega, la paciencia.

A Luis Ábrego, por haberse puesto al frente del plan, defenderlo, y seguir defendiéndolo aún desde sus columnas en los medios. La mayor satisfacción es haber ganado un amigo en el trabajo.

A Valeria Cortegoso, por todo lo compartido durante la gestión, la elaboración del plan, y haberme impulsado y acompañado a concretar este proyecto. Una vez más la fortuna me acompaña. Segunda amiga ganada en el trabajo.

A mis hijos, Leandro, Mariano, Amparo y Emilio. Cuatro bellas razones para hacer todo lo que hago.

A Lili, dueña de todas las acciones de mis afectos, "magíster en bella persona", y pilar fundamental para que hiciera el Master y todo lo que vino después.



Bibliografía

BLIBLIOGRAFÍA

BONET AGUSTÍ, Lluís.

2001 *Economía y cultura: una reflexión en clave latinoamericana*. Investigación realizada para la Oficina para Europa del Banco Interamericano de Desarrollo, Barcelona.

BONET, LLuis, CASTAÑER, Xavier y FONT, José (editores).

2001 *Gestión de proyectos culturales. Análisis de Casos*. Barcelona. Ariel.

CAMISAZA E., M. GUERRERO Y R. DE DIOS.

2003 *Planificación estratégica. Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias*. Centro Nacional de las Organizaciones de la Comunidad, Dirección Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, Presidencia de la Nación Argentina.

CARRASCO, Eduardo y ot. (edit).

2005 *Industrias Culturales: un aporte al desarrollo*. Santiago de Chile, LOM Ediciones: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA,

1998 *Compilación de Legislación Cultural Argentina (Tomo I)*. Dirección de Publicaciones, Secretaría Parlamentaria del H. Senado de la Nación, Buenos Aires.

CONSEJO EMPRESARIO DE MENDOZA.

2002 *Plan Estratégico Mendoza 2010 - "Mendoza tierra de oportunidades"*, Mendoza, Argentina.

CORPORACIÓN VITIVINÍCOLA ARGENTINA

Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI) <http://www.vitivinicultura2020.com.ar>
25 de octubre de 2007.

CHALMERS, Alan F.; PÉREZ SEDEÑO, Eulalia; LÓPEZ MAÑEZ, Pilar
1988 *Qué es esa cosa llamada ciencia? una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos*. 6. ed. Siglo XXI. México.

DRUCKER, Peter F.
1996 *Dirección de Instituciones sin fines de lucro*. El Ateneo. Barcelona.

ELIZALDE HEVIA, Antonio
2003 *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Gestión Pública, CEPAL, Naciones Unidas. Santiago de Chile.

GRAHAN, Juan Gandolfo.
2005 *Los 6 pasos del Planeamiento estratégico*, Aguilar. Buenos Aires.

GUERRA CHIRINOS, Diana. Artículo: *Relaciones entre las políticas públicas culturales y la gestión cultural*. Noviembre del 2006. Lima. Perú.
<http://palestra.pucp.edu.pe/?id=275> (19 de abril de 2007).

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y ot.,
2004 *Metodología de la investigación*. 3ª Edición Santiago de Chile, McGraw Hill Interamericana.

HONORABLE LEGISLATURA, PROVINCIA DE MENDOZA
2003 *LEY 7.177 Creación del Ministerio de Turismo y Cultura*. Mendoza, Argentina.

HONORABLE LEGISLATURA, PROVINCIA DE MENDOZA
1996 *LEY 6.403 y Decreto Reglamentario 689/97. Creación del Instituto Provincial de la Cultura y el Fondo Provincial de la Cultura*. Mendoza, Argentina.

HONORABLE LEGISLATURA, PROVINCIA DE MENDOZA

1997 *LEY 6.526 Modificación art. 3 Ley 6403*. Mendoza, Argentina.

HONORABLE LEGISLATURA, PROVINCIA DE MENDOZA

2001 *LEY 6.755 Modificación Ley 6403*. Mendoza, Argentina.

INSTITUTO DE DESARROLLO INDUSTRIAL TECNOLÓGICO Y DE SERVICIOS

Plan Estratégico de Industrias Culturales - Mendoza. <http://www.idits.org.ar/>

(Agosto 2007)

INSTITUTO PROGRAMÁTICO DE LA ALIANZA - MENDOZA.

1999 *Propuesta para el Área de cultura*. Mendoza, Argentina.

INSTITUTO PROVINCIAL DE LA CULTURA DEL GOBIERNO DE MENDOZA

1997 *Apuntes para la Gestión Cultural de Mendoza*, Mendoza, Argentina.

INSTITUTO PROVINCIAL DE LA CULTURA. GOBIERNO DE MENDOZA.

1997 *Encuesta sobre imagen, expectativas y consumos culturales*. Gobierno de Mendoza, Mendoza, Argentina.

LINCOLA CALPE, Winston

2000. *"La gestión cultural ... ¿y eso cómo se come?"* Ponencia presentada al Encuentro Internacional Presencial y Virtual de Formación y Gestión Cultural. Universidad del Rosario, Bogotá.

MESTRES, Ángel y CASACUBIERTA, David.

2004 *Aspectos genéricos y conceptuales sobre Planificación Estratégica y Gestión Cultural*. Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio., N°5, pág. 66-85.

MINISTERIO DE AMBIENTE Y OBRAS PUBLICAS - GOBIERNO DE MENDOZA
2007 *Plan Ambiental Mendoza 2010, Guía del diagnóstico preliminar*. Mendoza.
<http://www.ambiente.mendoza.gov.ar/planambiental/> (5 de julio de 2007). Pág
81-88.

MINISTERIO DE ECONOMÍA - GOBIERNO DE MENDOZA
UPSE - Unidad de Planificación de Políticas Socioeconómicas.
<http://www.upse.mendoza.gov.ar/planesestrategicos.html>. (20 de agosto de
2007).

MINISTERIO DE EDUCACIÓN - GOBIERNO DE CHILE
Departamento de Planificación y presupuesto. Matriz de Marco Lógico.
[http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Documento_Matriz_de_Marco_Logico.p
df](http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Documento_Matriz_de_Marco_Logico.pdf) (1 de noviembre de 2007).

MINISTERIO DE TURISMO Y CULTURA, GOBIERNO DE MENDOZA
2005 *Cultura x Mendoza. Plan Estratégico 2005-2010, Informe Fase 1*, Mendoza,
Argentina.

MINISTERIO DE TURISMO Y CULTURA, GOBIERNO DE MENDOZA
2006 *Cultura x Mendoza. Plan Estratégico 2005-2010*, Mendoza, Argentina.

MOREIRA, Elena.
2003 *Gestión Cultural. Herramienta para la democratización de Consumos
Culturales*. Buenos Aires, Argentina. Longseller.

NAHÓN, Cecilia, RODRÍGUEZ ENRÍQUEZ, Corina, y SCHORR, Martín.
2002. *El pensamiento latinoamericano en el campo del desarrollo del
subdesarrollo: trayectoria, ruptura y continuidades*.
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/critica/C06Nahonetal.pdf>
(8 de setiembre de 2007)

NAVAS LÓPEZ, José y ot..

1998 *La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones* . Civitas, Madrid.

PARTIDO JUSTICIALISTA

1987 *Un Plan de Gobierno para Todos los Mendocinos. 1987-1991*. Mendoza.

POPOVICH, María Raquel y TOSELLI, Claudia

2006 *Planificación estratégica participativa y comunidad local. Desarrollo de un destino turístico en Argentina*. Cuadernos de Turismo nº 17. Universidad de Murcia.

PRESIDENCIA DE LA NACIÓN ARGENTINA - SECRETARIA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN
2005 *Sistema Nacional de Consumos Culturales*, Buenos Aires.

PRIMER CONGRESO ARGENTINO DE CULTURA. 25, 26 y 27 de agosto de 2006.

2006 *Declaración de Mar del Plata*. 11 de noviembre de 2007.

<http://www.congresodecultura.com.ar/declaraciones/declaracion.htm>.

REAL INSTITUTO ELCAÑO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES Y ESTRATÉGICOS

2004 *La Política Cultural en España*, Madrid.

ROSELLÓ CEREZUELA, David. *Los planes de cultura: una reflexión estratégica al servicio de las políticas públicas*. 3- 7 de julio de 2006 .

http://www.oei.es/acerca/gestion_cultural_05.pdf

RUIZ CARO, Ariela

2002 *Concertación Nacional y planificación estratégica: elementos para un "nuevo consenso" en América Latina*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Gestión Pública, CEPAL, Naciones Unidas. Santiago de Chile.

SÁNCHEZ ALBAVERA, Fernando

2003 *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Gestión Pública, CEPAL, Naciones Unidas. Santiago de Chile.

SECRETARÍA DE CULTURA, PRESIDENCIA DE LA NACIÓN ARGENTINA

2006 *Primer Congreso Argentino de Cultura. Aportes para la discusión y el análisis*. Mar del Plata, Argentina.

SUBSECRETARÍA DE TURISMO, MINISTERIO DE ECONOMÍA, GOBIERNO DE MENDOZA

2001 *TURPLAN-Plan de desarrollo Turístico Mendoza 2000-2005*,. Mendoza, Argentina.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

2005 *Plan estratégico -I informe de Gestión : 2002 - 2005 /* Universidad Nacional de Cuyo. EDIUNC , Mendoza.

VANEGAS GUIDO, Salvador. *Planificación Estratégica*. MAYO 2003

<http://www.geocities.com/svg88/plan.html>. (21 de abril de 2007).



“CULTURA X MENDOZA” – PLAN ESTRATÉGICO 2005-2010

Anexo I



culturax**mendoza**

PLAN ESTRATÉGICO 2005 | 2010



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

**Turismo
y Cultura**

Ministerio de Turismo y Cultura
GOBIERNO DE MENDOZA

Gobierno de Mendoza

Gobernador de la Provincia de Mendoza
Ingeniero Julio César Cleto Cobos

Vicegobernador de la Provincia de Mendoza
Doctor Juan Carlos Jaliff

Ministra de Turismo y Cultura
Licenciada Mariana Juri

Subsecretario de Cultura
Profesor Marcelo Lacerna

Subsecretaria de Turismo
Licenciada Gabriela Testa

Universidad Nacional de Cuyo

Rectora
Doctora María Victoria Gómez de Erice

Vicerrector
Ingeniero Arturo Somoza

Secretaria de Extensión Universitaria
Magíster Rosa Fader

Consejo Federal de Inversiones

Secretario General
Ingeniero Juan José Ciáccera

Coordinadora Área Cultura
Hilda García

Universidad de Valparaíso

Rector
Juan Riquelme Zucchet

Director de Vínculos y Cooperación Internacional
Carlos Ramírez

Plan Estratégico CulturaxMendoza

Director
Licenciado Luis Abrego

Equipo técnico:
Licenciado Mariano Fischer
Licenciada Graciela Mihaljevic
Licenciado Facundo Sosa
Licenciado Gonzalo Casas
Licenciada Esther Martínez
Viviana Beinat

Asesores externos:
Licenciado Luis Triviño
Doctora Valeria Cortegoso

Equipo técnico Universidad de Valparaíso:
Marisa Nash
Eduardo Abarca
Patricia Rivera
Marcelo Ortega

Índice

Introducción	4
Capítulo 1	5
<i>De la memoria del pasado, hacia una visión de futuro</i>	6
<i>Cultura, estrategias y ciudadanía</i>	10
<i>¿Planificar la cultura?</i>	12
<i>Cultura y prioridades sociales. Bases para el diagnóstico</i>	14
Capítulo 2	20
<i>El planteo estratégico / la búsqueda de posicionamiento</i>	21
<i>Lineamientos estratégicos</i>	24
<i>Cómo se desarrollaron las actividades</i>	28
Capítulo 3	31
<i>Instrumentos de recolección de información</i>	32
<i>Encuesta sobre indicadores culturales</i>	34
<i>Análisis e interpretación de la encuesta</i>	42
<i>Entrevistas a testigos claves</i>	48
<i>Diagnóstico por eje estratégico / análisis FODA</i>	64
Capítulo 4	73
<i>La estrategia de futuro</i>	74
<i>Cuadro de síntesis de propuestas</i>	75
<i>Recomendaciones por ejes estratégicos</i>	84
<i>Cuadro General Plan Estratégico de Cultura</i>	89
<i>El día después del Plan</i>	97
<i>Ficha técnica</i>	99
Anexo	106
<i>Situación presupuestaria</i>	107
<i>Prensa</i>	114
<i>Galería de imágenes</i>	118

INTRODUCCIÓN

En este documento final del Plan Estratégico CulturaxMendoza 2005-2010, los ciudadanos y ciudadanas de Mendoza podrán encontrar la síntesis de un año de intenso trabajo. El necesario marco de debate y consenso propuesto, los ejes en torno a los que giró la discusión sobre la cultura de Mendoza y los lineamientos estratégicos determinados.

Así, la Provincia estará en condiciones de asumir la actividad cultural como un derecho inalienable, generador de identidad y reaseguro de la profundización democrática.

En el capítulo 1, se parte del contexto histórico en el que nace y se asienta la cultura de Mendoza y el necesario desafío de construcción de cara a la provincia que imaginamos para el bicentenario de la Revolución de Mayo en el 2010. El porqué de la realización de un plan estratégico para el sector cultural, la necesidad de esta tarea a más de 20 años de la recuperación democrática y las bases que lo hicieron posible, desde una concepción moderna y dinamizadora del Estado como articulador de políticas públicas que hagan hincapié en la construcción de ciudadanía y en el mejoramiento de calidad de vida de sus habitantes.

Con este sentido, también encontrará un medular análisis del licenciado Luis Triviño, sobre el principal problema de nuestra sociedad y la tarea que le cabe a la cultura en su intento de reducir la marginación, la exclusión y la pobreza de vastos sectores.

En el capítulo 2, avanzaremos en el planteo estratégico y la búsqueda del posicionamiento, determinando la visión y la misión de lo que pretendemos para Mendoza, imaginando el desafío de ser un polo cultural trascendente y delimitando las tareas y caminos necesarios para alcanzar ese objetivo que deberá cumplir, principalmente, la Subsecretaría de Cultura, pero también todos los actores públicos y privados interesados en el desarrollo cultural.

Asimismo, introducimos los ocho ejes transversales de trabajo con los que se realizaron el recorte metodológico a fin de abordar una realidad compleja y postergada como lo es la cultura de Mendoza. Y también, una breve síntesis de cómo se llevaron adelante las tareas, tanto en su etapa de difusión, sensibilización, recolección de información, construcción de un diagnóstico, debates, intervención territorial, foros preparatorios y plenario final de validación de los aportes recogidos.

El capítulo 3 es estrictamente metodológico, con el detalle de los instrumentos utilizados para la obtención de la información, las entrevistas en profundidad, el sondeo, y el análisis FODA de cada uno de los ejes, con su correspondiente desglose de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Finalmente, el capítulo 4 es la síntesis de todo el trabajo. Allí, pueden apreciarse, eje por eje, las propuestas consensuadas y validadas a lo largo de todo el proceso y las acciones encaradas o que deberán encararse a fin de cumplir con los objetivos propuestos como visión. También, se incorporan a continuación, recomendaciones para el cumplimiento de las pautas estratégicas y la continuidad de las acciones tras la finalización de este proceso.

De la memoria del pasado, hacia una visión de futuro

Capítulo I

De la memoria del pasado, hacia una visión de futuro

Por Prof. Marcelo Lacerna, subsecretario de Cultura de la Provincia de Mendoza

Quienes estamos comprometidos con el desarrollo de nuestra provincia nos planteamos un plan estratégico en el campo de la cultura en el año 2005. Este plan nos remite a la necesidad vital de apoyarnos en utopías y de soñar una Mendoza más potente donde la cultura tenga un rol importante en la vida de sus habitantes. Utopías que nos conectan con aquellos visionarios que llegaron a estas tierras y la pensaron como un vergel, cuando a su alrededor solamente veían un paisaje árido, con espinas y tierra seca, pero con desafiantes hilos de agua que bajaban de la montaña.

Mendoza fue para ellos un oasis, uno de los mejores sitios para vivir recostado sobre la Cordillera de los Andes. Así, rescataron inteligentemente el legado de los originarios habitantes de estas tierras y utilizaron para el riego lo que la montaña les proporcionaba.

Entonces, empezó a forjarse esta Mendoza que aprendió a mixturar lo que la naturaleza le ofrecía, la tradición de sus habitantes autóctonos, y las culturas de otros mundos para forjar una identidad, un paisaje y una manera de vivir que a diario es alabada por visitantes y mendocinos que ya no viven en ella, pero que insistentemente sueñan con volver, o al menos visitarla.

Esta visión de nuestros antepasados nos hace pensar que nuestros sueños de hoy pueden concretarse en el futuro. Mendoza puede ser un faro cultural de mayor importancia aún en el contexto nacional y global, que cada vez ofrece mayores desafíos, situando a nuestra provincia –estratégicamente ubicada- en el lugar de paso obligado del corredor bioceánico que crece día a día y plantea nuevos desafíos a los mendocinos.

Al pensar este plan no podemos obviar el deterioro cultural sufrido en nuestro país desde hace, por lo menos, treinta años. Si nos proponemos repensar el pasado en vistas a un futuro mejor, no debemos dejar de lado los efectos nefastos que, entre otros en el ámbito cultural, han dejado la última dictadura militar y la década del '90.

Durante la dictadura se mutiló a toda una generación de pensadores, creadores, científicos, dirigentes y actores sociales que quizás hubieran gestado un proyecto de país que ubicara a la cultura en un lugar destacado como herramienta de progreso social. Luego, la década del noventa contribuyó fuertemente a agudizar el deterioro sociocultural en el que la Argentina había caído.

La vivencia de la crisis de estos dos períodos, profundizó la pérdida de posicionamiento de la “cultura” como política de Estado, como herramienta de transformación social y como factor clave para construir ciudadanía, identidad, y valores. Todo ello contribuye a que sus habitantes crezcan como seres libres, con juicio crítico y capaces de ejercer sus deberes y derechos.

El retroceso cultural se ha reflejado en un significativo atraso presupuestario y en una desinversión alarmante en este campo. Paralelamente, en los países más desarrollados, sobre todo en Europa Central, los Estados comenzaron a plantearse seriamente la discusión sobre temas culturales, la formación de recursos humanos y el aprovechamiento de la creación cultural como bien social básico de los Estados en proceso de integración.

Pero, es justo reconocer que a la par de estos aspectos negativos Argentina -sobre todo en los grandes centros urbanos- no ha cesado de producir culturalmente, mostrándose como una usina

generadora permanente e incansable, sobre la cual nos podemos apoyar en el presente para pensar el futuro.

Nuestra Mendoza no ha sido ajena a este contexto nacional y global. En medio de los avatares de las sucesivas crisis, una vez recuperada la democracia y con ella una muy respetable calidad en su vida institucional que le permitieron sostener espacios de debate y consenso, se sancionaron leyes culturales importantes - Patrimonio, Fondo de la Cultura, Bibliotecas Populares, Orquesta Filarmónica, por citar algunas-, se consolidaron como espacios culturales el Teatro Independencia, el Espacio Contemporáneo de Arte y el Área Fundacional –entre otros- y se arriesgó a transformaciones estructurales en el área gubernamental de cultura a nivel provincial - etapa del Instituto Provincial de la Cultura y creación del actual Ministerio de Turismo y Cultura-. Además, no nos podemos olvidar de que el sector independiente de la cultura no ha dejado de generar, aún en épocas de profunda crisis, contenidos, reflexiones y entretenimiento, mostrándose como columna vertebral del quehacer cultural mendocino.

Más allá de los aciertos y los vacíos de todos estos años, en el contexto de integración, comunicación y especialización que caracteriza cualquier ámbito de acción en el tercer milenio, es necesario detenerse a analizar la realidad, proyectar hacia el futuro y ser consecuentes en las acciones. Es decir, planificar estratégicamente para minimizar los efectos del azar, los ciclos y vaivenes de la política y la economía de este país, que siempre han sido muy duros para con el sector de la cultura.

Visión de futuro desde el aquí y ahora

No caben dudas de que nuestro país ha comenzado a recuperar el terreno perdido. La “cultura” comienza a debatir sus temas. Por ello, no es casual que a más de veinte años de vida democrática ininterrumpida comiencen a gestarse proyectos como este Plan Estratégico, varios pre-congresos provinciales y el Primer Congreso Argentino de Cultura, organizado por todas las Provincias y la Secretaría de Cultura de la Nación.

Sin dudas aparece una luz de esperanza para pensar la “cultura” como una construcción colectiva, como un espacio para compartir utopías e imaginar un futuro entre todos y no solo desde el esfuerzo aislado de diversos actores culturales que no han cesado en el trabajo de colocar a la “cultura” en un escalón superior.

Teniendo en cuenta el escenario provincial actual con situaciones de exclusión y necesidades básicas insatisfechas por un lado; y por otro, un gran potencial emergente que posiciona a Mendoza como un espacio importante por su posición estratégica y la competitividad de sus productos; la “cultura” debe cumplir un rol ineludible como herramienta para sortear esas dificultades (y capitalizar las oportunidades).

Mendoza actualmente muestra un panorama alentador en lo “cultural”. Sin entrar en detalles de los factores cualitativos, ya que el desarrollo de estos aspectos corresponde a otros capítulos del plan, y teniendo en cuenta la inversión presupuestaria relacionada con el total del presupuesto provincial, nuestra provincia desde el año 2003 hasta la fecha, ha incrementado continuamente su gasto en cultura. Además, a nivel nacional ostenta una posición importante comparada con provincias de similares dimensiones e importancia. (Ver anexo)

Pero esto no nos debe conformar. Debemos observar con juicio crítico que, comparado con lo recomendado por la Unesco (1% del Presupuesto provincial) como porcentaje de inversión mínima en cultura, y lo invertido por otros estados similares con mayor desarrollo a nivel

mundial, aún nos queda mucho camino por andar. Y sobre todo le corresponde a toda la sociedad asumir un compromiso mayor para defender la “cultura” como herramienta de desarrollo social.

Visión de futuro, desafío de trabajo constante

Las políticas culturales sólidas deben abarcar y garantizar el acceso de todos los sectores de la comunidad. Deben contemplar la posibilidad de que la cultura ejerza efectivamente una acción movilizadora dentro de la sociedad.

Por su lado, el Estado debe cumplir un rol protagónico en la protección, el fomento y el acrecentamiento de nuestra riqueza cultural, generando las mejores condiciones posibles y garantizando la gestión de la oferta cultural.

Por otro lado, los hacedores de la “cultura” deben defenderla como vehículo de cambio, brindando su riqueza, ensanchando su campo de acción y multiplicando sus posibilidades.

Las bases de una política cultural para este Plan se sustentan en la participación comunitaria desde el proceso de gestación, apoyándose en principios que reconocemos, valoramos y debemos garantizar. Estos principios son:

- Pluralidad de nuestras manifestaciones culturales y la riqueza de nuestra identidad flexible y abierta.
- Conservación y difusión de nuestro patrimonio tangible e intangible.
- Igualdad de posibilidades para el acceso a los bienes y servicios culturales.
- Desarrollo regional de las manifestaciones culturales de nuestro vasto territorio.
- Inserción internacional de nuestra cultura e intercambio con otras culturas.

Hoy nos proponemos la formulación de un plan estratégico de cultura para Mendoza, no un plan para la “cultura” de Mendoza. Es decir, el Plan “Cultura por Mendoza” que todos proyectamos no debe ser una herramienta de acción solo para el campo cultural, sino una propuesta desde la “cultura” de Mendoza para superar límites coyunturales, tener alcance a toda la comunidad y trascender las fronteras provinciales y nacionales.

Esto nos obliga a realizar una serie de acciones concretas; a saber:

- hacer una radiografía del momento con anclaje en el pasado cercano,
- capitalizar el terreno ganado,
- corregir y mejorar las estrategias planteadas recientemente, y
- emprender de manera definitiva el camino de un desarrollo cultural sostenido.

Todo ello requiere un compromiso constante de gestión y discusión, sobre una columna vertebral que deberá ser lo suficientemente flexible para adaptarse coherentemente a los vertiginosos cambios que propone nuestra vida diaria, sin abandonar las “utopías” ni los “sueños” que anhelamos.

Este proceso de trabajo a futuro nos obliga a realizar un esfuerzo cotidiano para pensar siempre la “cultura” como una herramienta útil para la gente, para construir ciudadanía integrando todo el territorio provincial, superando las profundas desigualdades que existen entre grandes centros urbanos, y medianas o pequeñas localidades de nuestra provincia.

Nos hemos propuesto trabajar en ejes estratégicos transversales para obligarnos a pensar la

problemática cultural como un sistema integrado, y no como una sumatoria de problemas sectoriales o generacionales a resolver. Y esto es una de las claves del plan.

Uno de los desafíos centrales se traduce en realizar acciones conducentes a que la ciudadanía perciba claramente la utilidad de la “cultura”, cubriendo sus necesidades sociales, estéticas, racionales, políticas y de entretenimiento muchas veces falsamente satisfechas mediante el bombardeo de contenidos banalizados desde los medios masivos de comunicación. Habrá que generar en el futuro alternativas válidas para contener la necesidad de cuestionarse permanentemente y de mirarse a sí mismo que tienen nuestros habitantes, tendientes a encontrar su identidad.

El otro gran desafío del plan es formular programas y acciones cuya viabilidad tenga relación con el proceso histórico vivido, con los recursos humanos y económicos disponibles en un futuro cercano y con la proyección de crecimiento esperada a largo plazo. Esto hará que nuestra visión sea lo suficientemente tangible, que demuestre que no solo nos proponemos dejar plasmada en el papel una simple declaración de principios, sino también líneas estratégicas de acción perfectamente realizables.

Es necesario dejar en claro que este Plan es un primer legado para desarrollar proyectos precisos y concretos, referenciados con los programas generales de trabajo, derivados a su vez de los ejes transversales planteados para el análisis, que permitieron a todos los que se involucraron con el proceso de formulación del plan estratégico, realizar un diagnóstico de la situación actual de la provincia, y aportar sugerencias generales para solucionar los principales problemas detectados.

También el Plan pretende transformarse en una herramienta útil para monitorear la efectividad de las acciones que realicen todos los actores que se señalen como responsables de la aplicación del Plan.

Finalmente, debe entenderse muy bien que este Plan pretende ser un continente para el desarrollo de un proceso dinámico de trabajo en los próximos años, que deberá revisarse periódicamente para formular una segunda etapa superadora de la primera y así sucesivamente, siempre respetando el espíritu participativo que ha tenido la formulación para el período 2005-2010.

Por eso, estamos invitando a todos a imaginar el futuro de nuestra cultura, a ser visionarios en lo cultural para consolidar el desarrollo de nuestra provincia. Pero necesitamos que esa visión la construyamos entre todos: los que gobiernan, los que trabajan directamente en el campo cultural, los que trabajan en un taller, en una oficina, en un bar, en una escuela, en la Universidad; los dueños de grandes o pequeñas empresas, los que no pueden trabajar y los viejos sabios de todos los tiempos que nos ayudan a no olvidarnos de lo esencial.

Cultura, estrategias y ciudadanía

Por Lic. Luis Abrego. Director Plan Estratégico Cultura x Mendoza

Con la puesta en marcha de las consultas, encuentros, relevamientos y sistematización de la información obtenida, el Plan Estratégico Cultura x Mendoza 2005-2010 inició el proceso de construcción colectiva que ha determinado las principales líneas de acción que deberán seguir los gobiernos para lograr un mejor desarrollo en el área, según parámetros consensuados y explícitos.

Habitualmente la queja de los sectores vinculados a la cultura tiene que ver con la falta de planificación, con la dependencia de la coyuntura (o de los caprichos de los funcionarios de turno), con la escasez de los presupuestos, con la discontinuidad de proyectos valiosos que quedan abortados simplemente porque cambió la gestión, etcétera. Por ello, y para salir del día a día y reflexionar sobre el rol que cada uno cumple: Estado (provincial y municipal), artistas, públicos, gestores, productores, medios de comunicación, entidades educativas, empresas, organizaciones de la sociedad civil, es que asumimos este compromiso de conducir un proceso de debate serio, respetuoso, ordenado y productivo.

Aportar ciudadanía

Pretendimos que Cultura x Mendoza fuera, básicamente, una herramienta capaz de aportar ciudadanía. ¿Qué es esto? Un mecanismo por el cual los ciudadanos de Mendoza tuvieran la posibilidad de opinar y participar de las políticas públicas culturales, ya que ellos deben ser los principales destinatarios y beneficiarios.

Durante mucho tiempo se ha puesto en el centro de la escena a tal o cual sector, o alguna disciplina en especial, privilegiándolos sobre los demás, según criterios dudosos, discrecionales o al menos discutibles, perdiendo de vista que las políticas democráticas son aquellas inclusivas, no las exclusivas. Es tiempo que el centro de la escena de la política cultural lo ocupe el ciudadano. Una categoría que nos incluye a todos y en la cual todos nos vemos reflejados; que nos iguala en obligaciones y en derechos, tanto en relación con la cultura como en todos los aspectos de lo que significa la vida en sociedad.

No es posible seguir construyendo cultura si se anteponen intereses corporativos, o las miradas sectoriales, que son legítimas en tanto y en cuanto no se impongan sobre aquello que es mejor para todos y no para unos pocos. Como tampoco si se mide la cultura solamente en términos de rédito económico, eficiencia estadística o parámetros cuantitativos: es necesario que se asuma que el objetivo central y la razón de ser de la cultura vinculada al Estado es proporcionar mejor calidad de vida para sus habitantes. Entendida ésta tanto como crecimiento personal, promoción y contención social, o simple goce simbólico.

Mirada trascendente

En ese contexto se debe entender la tarea que desde la Universidad Nacional de Cuyo se realizó en relación a este Plan Estratégico que no viene a suplir falencias de una gestión de gobierno, sino a construir un diagnóstico y una propuesta que exceda los tiempos de la política, trascienda improntas personales, aporte capital social y pueda ser la bitácora de las próximas administraciones del Estado.

Sólo con planificación estratégica se pueden determinar objetivos y metas, así como los

proyectos que habrá que encarar para alcanzarlos. La planificación estratégica permite identificar problemas, proponer soluciones, establecer un lugar ideal hacia donde ir y buscar los mejores caminos que nos lleven al destino elegido, en este caso, entre todos. Es asumir que hay una visión compartida, alcanzable y posible; y una misión que cada uno, según el lugar que ocupe, debe cumplir para alcanzar la cima.

El desafío

Sería más que aceptable que en un horizonte próximo, puede ser el 2010, y como decimos en los objetivos estratégicos, la Provincia haya consolidado un sistema cultural participativo, que contenga y fomente las iniciativas, que tienda a la descentralización y el afianzamiento de los desarrollos locales. Un sistema, que además, estimule la creación artística, la investigación y la promoción sociocultural, asegurando su adecuada difusión.

Sería más que deseable también que entre todos podamos rescatar, conservar, promover y difundir el patrimonio cultural, tangible e intangible. Que se optimizara y desarrollara la infraestructura cultural, así como la puesta a punto y/o creación de los espacios físicos necesarios que permitan la expresión y el encuentro ciudadano.

La cultura de la provincia de Mendoza debe apuntar a la trascendencia regional, nacional e internacional de sus hacedores y sus obras; en cualquiera de sus disciplinas, tanto del arte como de la ciencia.

Para ello, realizamos diversas reuniones y encuentros con hacedores, entidades, municipios, fundaciones. Posteriormente, realizamos foros preliminares de discusión sobre los ejes temáticos, y de encuentros regionales que sustentaron y validaron de manera federal las propuestas surgidas tras las conclusiones a las que arribó el plenario provincial de diciembre. No fue necesario ser artista, ni especialista para opinar. El simple hecho de ser un ciudadano interesado habilitó para participar de la discusión y el aporte de ideas.

Sabemos también que muchos no pudieron estar y sin embargo, tienen cosas que decir. Ojalá Mendoza inaugure la sana costumbre de discutir su cultura y las políticas que se instrumentan a su alrededor, y que estos debates sean periódicos, incluso para la revisión de lo hecho. Allí, se podrán incorporar cada vez más ciudadanos, ya que con este Plan Estratégico como referencia, se puede seguir avanzando hacia la determinación más puntual de sectores en particular (Teatro, Plástica, Danza, Letras, Patrimonio, Cine, Música, etcétera), que también en el futuro pueden ser pasibles de planificación y desarrollo ordenado y sistemático.

Mendoza tiene suficiente potencial como para establecer un desarrollo cultural sustentable que le permita transformarse en un polo de trascendencia, que asegure a su gente, a través de la equidad en el acceso y la producción, progreso y bienestar.

Cultura x Mendoza debería sentar las bases de una política de Estado en ese ámbito, que complete para la provincia el afianzamiento de un sistema de educación y conocimiento, identitario, universal y promotor de más y mejor calidad de vida para los mendocinos y mendocinas.

¿Planificar la cultura?

Por Lic. Luis Triviño. Asesor externo Plan Estratégico CulturaxMendoza.

En base a las falsas y obsoletas antinomias entre planificación vs. espontaneidad, previsión vs. actividad libre, u ordenamiento vs. aleatoriedad, los intentos de planificar son objeto de desconfianza. Cuando no, blanco de objeciones y críticas. Y mucho más, cuando se trata de planificar lo que habitualmente llamamos cultura: artes, literatura, música, artesanías, etc. Los ejemplos que se esgrimen (erróneamente) suelen impactar por su aparente contundencia.

En efecto ¿qué plan de desarrollo cultural hizo posible, por ejemplo, el Quijote de Cervantes, la 9ª Sinfonía de Beethoven o el mural Guernica de Picasso? ¿Qué plan ni plan! Suele proclamarse con desprecio.

Estas tres obras – al igual que todas las que se quiera mencionar- surgieron de la libre creatividad de estos genios, eventualmente apoyados por algún mecenas y por la aceptación del público. En todo caso un plan podría imponer límites, exigir determinadas temáticas y agregar complicaciones burocráticas. ¿Podemos imaginar a Cervantes llenando planillas, presentando un proyecto o incluyéndose en un listado?

Los planes culturales se originan en decisiones de los políticos o, en el mejor de los casos, de los técnicos de gabinete. ¿Qué tienen que hacer los políticos (que cuidan sus intereses y los técnicos que están al servicio de los políticos) en el sublime mundo de la imaginación literaria, pictórica o musical? Nada, que no sea interferir. Su exclusiva función debería ser garantizar la libertad para que los creadores culturales hagan lo suyo.

Por otra parte, el artista produce sus obras para ser apreciadas (o no) por el público demandante: éste, en definitiva, impone los gustos, los estilos y los temas. ¿Qué mejor regulador que el propio mercado para orientar, en función de las preferencias de la demanda, lo que debe o puede ofrecer el artista?

Quizás perfiladas aquí con algún rasgo exagerado, estas son en esencia las objeciones circulantes cuando se expresa el propósito de planificar para un quinquenio el desarrollo cultural de Mendoza.

En esos comentarios críticos subyacen los viejos prejuicios (muchas veces justificados) sobre la planificación estatal, combinados con una percepción negativa del “mundo de la cultura”: existencia de intereses corporativos, recurrencia a subsidios, funcionamiento de círculos cerrados, actitudes clasistas o elitistas, qué es lo que realmente se pretende al encarar la planificación cultural en serio.

En primer lugar, no se planifica desde un escritorio, sea político o técnico. Esta primera etapa de un Plan Estratégico de Cultura que se sometió al criterio de un plenario abierto a todos los sectores de la ciudadanía, contempló una serie de instancias de relevamiento de opiniones, actitudes, preferencias y perspectivas previas. Se consultó a públicos diversos a través de numerosas encuestas cualitativas. Se debatió, tras invitaciones amplias y públicas, con personas vinculadas al quehacer cultural de Mendoza, a través de numerosas encuestas cualitativas y de foros ampliamente participativos en los que se abarcó prácticamente todos los problemas referentes a la cultura. En fin, se recogieron aportes de todos los departamentos de la Provincia, en encuentros con funcionarios responsables del área y en reuniones departamentales con hacedores culturales de cada lugar. No se trata, pues, de “opiniones de expertos de escritorio” por

el contrario, se trata de aportes provenientes de las más diversas fuentes y orígenes.

En segundo lugar, el equipo encargado de realizar esta tarea no constituye una dependencia gubernamental ni ministerial. Funcionó con aportes de la Universidad Nacional de Cuyo, la Universidad de Valparaíso (Chile) y del Consejo Federal de Inversiones (CFI). Actuó, pues, con absoluta independencia del poder político, del que no recibió directivas, sugerencias ni opinión alguna.

Y en tercer lugar, el tema central, el que suele ser más sensible: qué se planifica. Terminantemente – corresponde enfatizar para alejar cualquier duda al respecto – en absoluto se planifica nada que tenga que ver con la creatividad cultural, con lo intrínseco de la cultura: temas, estilos, corrientes, escuelas, criterios de calidad, etc. Todo ello queda exclusivamente a cargo de los hacedores culturales y del público receptor o consumidor (aunque esta palabra pueda resultar incómoda a algunos): allí nada tiene que hacer la planificación.

Lo que sí se puede y se debe planificar son las condiciones que favorezcan al quehacer cultural, como política de estado que vaya más allá de los cambios de gobierno: descentralización territorial y participación comunitaria, fomento y difusión de audiencias, pautas para la inserción y cooperación internacional de la cultura, formación de artistas y de gestores de culturales, perspectivas de nuevos emprendimientos, provisiones infraestructurales necesarias para canalizar actividades y el turismo cultural, investigación y preservación del patrimonio tangible e intangible, en fin, lineamientos para una legislación de fomento de la cultura.

Como puede verse a través de esta rápida enumeración de temas, para nada se trata de convertir al Estado en creador cultural ni en emisor de directivas para que los hacedores culturales obedezcan y se ajusten a ellas. Nada más lejos de la moderna concepción democrática de la planificación cultural. De lo que se trata es que los artistas, artesanos, actores, escritores y demás creadores de bienes culturales puedan desarrollar con total libertad creativa sus actividades, y que el público consumidor tenga libre acceso a tales bienes. Para ello se busca optimizar las condiciones para el ejercicio efectivo de esas libertades: la libertad del creador para producir sus obras y la libertad del consumidor para disfrutarlas según sus preferencias.

La ciudadanía argentina tiene la última palabra.

Cultura y prioridades sociales. Bases para el diagnóstico

Por Lic. Luis Triviño. Asesor externo Plan Estratégico CulturaxMendoza.

Marco conceptual

La existencia de sociedades humanas sobre la tierra implica de suyo la presencia de una variada problemática, esto es, de situaciones que de alguna manera conllevan crisis, desequilibrios, rupturas y aperturas que plantean la consecuente necesidad de enfrentarlos, tomar decisiones y solucionarlos. Esta afirmación puede ser considerada una obviedad biológica, pues (aunque con diferentes modalidades) sucede en todas las especies. No obstante tal evidencia, tomar tal afirmación como punto de partida del planteo por desarrollar, se justifica por cuatro razones (que quizás también adolezcan de obviedad, pero cuya explicitación puede resultar ilustrativa):

Primera: la problemática humana es mucho más variada, intensa y compleja que la de otras especies. Incluye no sólo problemas de subsistencia (uso de recursos, abordaje de obstáculos, dificultades y amenazas, etcétera para la satisfacción de las necesidades primarias) y de convivencia (armonía o conflictos entre roles, relaciones de igualdad o de dominio, dialéctica entre autonomía individual y exigencias colectivas, etcétera), sino también de desarrollo (búsqueda y construcción de nuevas realidades, canalización de ideas y valores, etcétera) y de percepción (pensamiento reflexivo, capacidad de previsión, márgenes de opcionabilidad, etcétera).

Segunda: No todos los problemas que deben enfrentar las sociedades humanas son percibidos y vivenciados con igual grado de gravedad y urgencia. Estas desigualdades se dan, en lo sincrónico, entre sociedades contemporáneas y entre los diferentes grupos o sectores de una misma sociedad; y en lo diacrónico, entre etapas o periodos del respectivo proceso histórico. Esto lleva a que cada sociedad humana, en cada época, establezca prioridades en el listado de problemas que debe abordar, en función de la gravedad y la urgencia con las que se las recibe.

Tercera: Las sociedades humanas disponen, para abordar sus problemas, de escasos y limitados recursos (naturales, humanos, técnicos, financieros, etcétera) y de abundantes obstáculos. Esta realidad –que en los detalles varía de sociedad en sociedad y de época a época, pero que está siempre vigente- es otro factor que lleva a la necesidad de seleccionar y priorizar los problemas que exigen ser abordados.

Cuarta: Las sociedades humanas no tienen capacidad para enfrentar su problemática como una totalidad simultánea (salvo en imaginadas situaciones de caber-ficción), sino que atienden los problemas, aunque se los encuadre sistemáticamente, en forma separada: por ello se elaboran estrategias específicas para abordar o solucionar cada problema o, al menos, cada tipo de problema.

El precedente encuadre teórico puede ser aplicado a la situación actual de Mendoza y a la búsqueda de pautas para ordenar y desarrollar un abordaje de los problemas desde la cultura y, por lo tanto, con instrumentos culturales. Las expresiones “cultura” y “cultural” no responden aquí al significado amplio e integral que se le da en la Antropología, sino al alcance limitado y sectorial que se le atribuye en el lenguaje cotidiano y en el administrativo.

Ensayaremos un perfil cualitativo de las gravedades y urgencias relativas de los problemas de la provincia con sus respectivos abordajes, a fin de mostrar que el problema más grave y urgente –que además requiere aportes desde el ámbito de la cultura- es el incremento de la pobreza, la marginación y la exclusión crecientes desde hace años. A tal efecto distinguiremos los problemas

generados por agentes naturales de los originados en el accionar humano: y dentro de éstos últimos, los de carácter tecno-económico, ideo-valorativos y socio-organizativo.

Situación de Mendoza

1. Problemas generados por agentes naturales. La aridez, por el régimen de precipitaciones pluviales y la escasez de recursos hídricos superficiales, es un problema que ha encontrado solución histórica en el sistema de riego artificial (formación de oasis productivos), ampliado periódicamente con la construcción de nuevos diques y el consecuente trazado de redes de canales. En cuanto a las contingencias meteorológicas (lluvias extemporáneas, heladas, granizo) constituyen un problema vigente y aún no resuelto, pero para su abordaje se cuenta con investigaciones tecnológicas de punta. En consecuencia, podemos afirmar que en lo que respecta a fenómenos naturales Mendoza tiene problemas pendientes, pero sus características están claramente identificadas y la búsqueda de soluciones constituye parte de la historia de la provincia.

2. Problemas producidos por el accionar humano. a) Problemas tecno-económicos. La producción de secano (ganadería mayor y menor) adolece, es verdad, de tecnologías parcial o totalmente obsoletas y periódicamente se ve afectada por las sequías recurrentes. Pero en general sus problemas son conocidos y resultan abordables con procedimientos experimentados: no constituyen una dificultad sorpresiva y desorientadora.

La producción agraria bajo riego artificial (oasis) constituye la base histórica del desarrollo mendocino. No obstante estar sujeta a riesgos climáticos (problema serio para los productores afectados, que puede abordarse con algún sistema de seguro agrícola), constituye una rama de la producción cuyos problemas técnicos tienen buena cobertura (INTA, por ejemplo) y cuya comercialización implica problemas de menor entidad. Los problemas de financiación (créditos bancarios) están sujetos más a los vaivenes del sistema bancario (tasas, plazos, etcétera) que a situaciones intrínsecas del sistema productivo.

La producción minera es escasa (salvo el petróleo, de resorte nacional/privado) y carece de una política promocional. Su problemática se refiere más bien al desaprovechamiento de los recursos potenciales yacentes que al funcionamiento de la actividad productiva.

La producción industrial tiene su punto crítico en las pymes, ya que la gran industria se desarrolla con una dinámica propia en mercados de las más diversas partes del mundo. En cuanto a las pymes, se ensayan permanentemente políticas de asesoramiento, información y (en menor medida) apoyo financiero.

El sistema comercial tampoco constituye una problemática seria, ya que funcionan los mecanismos tradicionales de comercialización interna y exterior, por lo demás con apoyatura académica relevante.

En consecuencia, de esta rápida revisión de sectores de la economía y la tecnología, podemos evaluar que en estos aspectos no está la mayor problemática mendocina. Los problemas existentes son conocidos y cuentan con abordajes en constante investigación.

3. Problemas ideo-valorativos. En lo que hace a la educación, cabe distinguir dos sectores: el sistema provincial, que abarca los niveles primario y secundario y el superior no universitario. Hay en él problemas de algún grado de seriedad (como el de las remuneraciones, motivo de frecuentes conflictos), otros derivados de la adecuación del sistema a los cambios sociales

(requerimientos laborales, por ejemplo) y algunos de carácter pedagógico (formación del personal docente). Todos tienen sus mecanismos de abordaje históricamente experimentados.

El sistema universitario, de jurisdicción nacional: incluye dos universidades estatales y varias de gestión privada. Tienen también problemas salariales que dependen de decisiones ministeriales nacionales, igualmente con tendencia al conflicto. Pero en lo académico la adecuación es permanente, con un proceso en la investigación científica y tecnológica con apoyo de organismos nacionales específicos (Conicet, por ejemplo). Hay un desarrollado sector de enseñanza de posgrado, que junto con mecanismos de educación a distancia o semipresencial, constituyen un sistema de educación permanente. Los problemas que le afectan no constituyen para la provincia dificultades de seriedad ya que la búsqueda de soluciones cuenta con canales adecuados y experimentados.

El ámbito religioso no ofrece problemas para la sociedad mendocina. En los últimos años se ha producido una pérdida de la hegemonía de la Iglesia Católica con el surgimiento de nuevas y activas corrientes religiosas, sin que tal proceso haya dado motivos para conflictos o problemas de convivencia: las relaciones ecuménicas e interconfesionales tienen en Mendoza frecuentes manifestaciones pacíficas. Otro tanto puede decirse del proceso de secularización y de laicización en las ideas y en los comportamientos, que se va incrementando en forma no conflictiva.

Las libertades, derechos y garantías personales siguen vigentes desde la recuperación de la democracia. Sus eventuales transgresiones son detectadas habitualmente de inmediato, denunciadas y corregidas (derechos humanos, penitenciaría, acción policial, etcétera). El régimen republicano y democrático garantiza su vigencia.

Las transformaciones conductuales experimentadas en las últimas décadas (homosexualidad, nacimientos extrafamiliares, flexibilidad familiar, “estar en pareja”, revalorización del sexo, etcétera) van siendo aceptadas con muy poco margen de conflictividad, por ejemplo, la aceptación de la Vendimia Gay. Lo más problemático siguen siendo los temas del aborto y de la eutanasia, que han dado motivo a debates (muchas veces agrios) más que a conflictos violentos.

La actividad artística. Mendoza cuenta con una masa crítica artística notablemente desarrollada y ampliamente diversificada. Para la formación de artistas –músicos, plásticos, actores- hay academias privadas de prestigio y un sistema formal que abarca desde ciertos niveles de la enseñanza secundaria hasta la formación universitaria. Hay creadores mendocinos que han llegado a los mercados de arte nacionales e internacionales. Suele considerarse un problema deficitario la formación artística en el nivel primario y en buena parte del secundario. Hay algunos problemas sectoriales. Se detecta cierto corporativismo y, en alguna medida, la expectativa del “Estado protector” de artistas. Pero en términos generales, y haciendo abstracción de algunos detalles, esta actividad puede ser considerada no tanto un problema sino más un recurso utilizable en políticas de desarrollo humano.

4. Problemas socio-organizativos. Ubicación relativa de Mendoza. Originariamente la provincia adolecía de una ubicación marcadamente marginal en relación a grandes centros: la cordillera la separaba de Santiago de Chile; mil kilómetros de peligroso semi-desierto la separaba de Buenos Aires; en fin, quedaba fuera del circuito que unía Buenos Aires con Lima a través del Alto Perú. Con las transformaciones políticas (a partir de la Independencia se interrumpe la relación con Lima) y sobre todo con las transformaciones tecnológicas (camino, ferrocarril, irrigación, etcétera) Mendoza superó aquel tipo de problemas para constituirse en eje de conexión interregional (MERCOSUR, Chile y salida al Pacífico).

La configuración demográfica pluriétnica y pluricultural no ofrece problemática difícil, ya que si bien están vigentes algunos prejuicios xenófobos (“chilotes”, “bolitas”, etcétera), los distintos sectores de la población de Mendoza han encontrado o construido mecanismos de articulación, especialmente en el plano laboral, que viabilizan la integración.

El régimen jurídico está atendido por los organismos especializados y por la opinión pública. La Constitución provincial y las legislaciones estratégicas (irrigación, vialidad, suelos, etcétera) son motivo de permanentes estudios, investigaciones y debates. La problemática inherente está canalizada a través de los organismos competentes y de la dialéctica entre intereses sectoriales.

El sistema político mendocino presenta una problemática compleja debido a la relación Provincia/Nación y a la crisis de los partidos tradicionales, que hace prever posibilidades de renovación sustancial. Pero tal problemática está canalizada a través de mecanismos específicamente políticos e institucionales.

La configuración urbana de la provincia responde a tendencias nacionales y mundiales: la conformación de grandes concentraciones poblacionales (el Gran Mendoza), en desmedro de una distribución demográfica espacial equilibrada. En el caso de nuestra provincia, esta tendencia mundial tiene su soporte geográfico y económico en el sistema de oasis productivos: el 96% de la población está concentrada en el 4% del territorio provincial (ciudades y oasis bajo riego artificial), mientras el 4% de la población restante está dispersa en el otro 96% del territorio (“puestos” en los desiertos y en la montaña). Los modernos medios masivos de información y comunicación ofrecen paliativos a este problema prácticamente insoluble en lo estructural.

Otro condicionante de la configuración urbana es la abismal y creciente brecha entre ricos y pobres –que inmediatamente abordaremos- generadora de los casos urbanos extremos: la reiterada construcción de “barrios cerrados” exclusivos y de alto nivel económico, paralela a la creciente conformación de “villas inestables” o “villas miserias”. Esta problemática requiere soluciones de infraestructura, información, coordinación y créditos, más que subsidios o “ayuda social”.

La estructura de clases: transformaciones recientes

La estructura social tradicional de Mendoza estaba signada por la solidez de una clase media extensa, con pequeños sectores pobres y una reducida clase alta. Su base territorial estaba dada por la difusión de la pequeña y mediana propiedad en los oasis bajo riego (“tres a cinco hectáreas bien administradas resultan rentables para una familia tipo”, según el estereotipo habitualmente aceptado) y en el aceitado funcionamiento del “sistema de contrato” muy difundido entre la población agraria. A ello debe agregarse la movilidad social vertical, visualizada como “perspectiva de progreso” personal dentro del régimen de propiedad privada. Por lo demás, se contaba con una industria progresista proveedora de empleos, con un sistema jurídico de protección social y mecanismos crediticios que –hasta ciertos niveles- permitía el acceso a la “casa propia”. Este panorama sintético no implica, por cierto, dibujar un “sistema de reparto con justicia y equidad” carente de problemas: los había, por cierto, y algunos graves. Pero sí ofrecía rasgos organizativos que, comparativamente con otras áreas del país caracterizadas por monopolios, latifundios y explotación social degradante, permitían visualizar en Mendoza ciertas pautas de equilibrio relativo.

Con la llegada de la globalización neoliberal en torno a los `90, cambió radicalmente el panorama social de Mendoza –no, desde luego, como fenómeno local sino precisamente como parte de las grandes transformaciones globales-:

El cierre de empresas, por efecto de la competencia internacional incontenible, con la pérdida consecuente de fuentes de trabajo.

La implementación de tecnologías informáticas que hacen prescindible buena parte de la mano de obra, con similar efecto desocupacional.

Las privatizaciones empresarias bancarias, que impusieron el criterio prioritario de mayor ganancia en actividades que cumplían funciones de equilibrio y regulación social (bancos provinciales, Bodega Giol, etcétera).

La flexibilización laboral que implica merma en la protección social del trabajador.

La disminución relativa de los salarios de los trabajadores y de las prestaciones provisionales, agravada por la todavía pequeña pero acumulativa inflación.

La crisis de las obras sociales, con el consecuente incremento de la recurrencia al sistema estatal de salud pública.

En fin, entre otros factores, la pérdida de la relevancia de las tratativas paritarias, el incremento del “trabajo en negro” (aún en el ámbito estatal), las altas tasas de evasión fiscal, etcétera.

Todo ello incidió duramente en el creciente aumento de la brecha entre ricos y pobres, la pérdida de posibilidades de ascenso social y el fuerte incremento de la pobreza impensado, digamos, quince años atrás. Tenemos así en Mendoza altísimos porcentajes de la población por debajo de la línea de la pobreza y, dentro de esta, por debajo de la línea de la subsistencia:

Pauperización de buena parte de la clase media, incremento de la precariedad habitacional, aumento de la mendicidad callejera (sobre todo infanto-juvenil), marginación social y exclusión, con la incidencia en el panorama de la inseguridad pública y de cierto tipo de delincuencia.

Este es el problema de mayor urgencia y gravedad que sufre Mendoza. En la rápida revisión precedente de aspectos tecno-económicos, ideo-valorativos y algunos socio-organizativos, pudimos ver que, por cierto, hay en la provincia problemas con diversos grados de seriedad, pero en casi todos los casos se cuenta con mecanismos de canalización de tales situaciones; además, ninguno de ellos tiene sobre el resto de la vida provincial una capacidad condicionante tan fuerte y decisiva como la de la pobreza.

Es que el incremento de la pobreza constituye, por un lado, un condicionante total del resto de las actividades, servicios y procesos (salud pública, educación, inseguridad, violencia, etcétera) y, por el otro, no cuenta la sociedad con mecanismos previstos para superarlo (máxime por el nivel alcanzado): determinada como está por el funcionamiento global de los intereses capitalistas puramente especulativos –la ganancia como máximo, excluyente y único valor- facilitados por la cibercontabilidad, las causas últimas del fenómeno escapan a las posibilidades de las políticas provinciales y nacionales. De allí la recurrencia a medidas paliativas (ayuda social, planes familiares, etcétera) con las que se intenta disminuir en algo los efectos deletéreos del proceso globalizador.

Es previsible, pues, que por largo tiempo tengamos instaladas en la provincia la pobreza, la miseria, la marginación y la exclusión sociales. ¿Qué puede hacer al respecto la acción cultural? No, claro está, como queda dicho, atacar las causas del fenómeno. Pero sí tomar conciencia de la

gravedad del problema (de la gravedad de los problemas que sufren la gente de carne y hueso: hambre, desprotección, incertidumbre, falta de presente y de futuro) y operar con sus instrumentos específicos para colaborar en algo con esa gente. En el panorama comparativo de la seriedad o gravedad relativas de los problemas vigentes en la provincia, éste –la pobreza creciente- adquiere prioridad indudable por las razones expuestas.

Le corresponde, pues, a la política cultural incrementar prioritariamente:

Actividades barriales de promoción en las zonas más pobres.

El apoyo a uniones vecinales y otros organismos de la sociedad civil.

El fomento de actividades culturales comunitarias, educativas y deportivas locales.

El trabajo coordinado con las escuelas.

El fomento de la animación socio-cultural, con personal idóneo y comprometido.

La inversión en infraestructura para canalizar acciones culturales.

La constitución de redes de conexión y coordinación intercomunitarias.

El listado completo de acciones realizables en el sentido indicado será el resultado de las decisiones que tome la autoridad en el área de Cultura: lo que importa en este planteo es señalar que el problema más grave de Mendoza es el incremento de la pobreza y sus secuelas, y la consecuente necesidad de evaluarlo como prioritario para la acción cultural.

El planteo estratégico/la búsqueda de posicionamiento

Capítulo II

El planteo estratégico/la búsqueda de posicionamiento

Mendoza es la concreción de un sueño de transformación que hizo de su cultura un conjunto heterogéneo, diverso pero particular: con rasgos propios y diferenciables.

Su estratégica ubicación, su proyección internacional, su inagotable producción artística, su decidida inserción económica, su rol protagónico en la historia nacional, han construido su identidad desde el entrecruzamiento y el aporte de miradas y valores de distinto origen.

Hoy, la dinámica de la modernidad exige el uso de herramientas científicas de planificación que determinen prioridades, orienten recursos y aporten capital social que permita, desde la cultura, la construcción de ciudadanía y la elevación de la calidad de vida de sus habitantes.

Con el aporte técnico de la Universidad Nacional de Cuyo, el asesoramiento metodológico externo de la Universidad de Valparaíso (Chile), y el financiamiento del Consejo Federal de Inversiones (CFI), el Plan Estratégico Cultura x Mendoza pretende superar la actual situación cultural producto de muchos años de cierto desconcierto.

En un contexto de crisis y deterioro político, económico y social, la cultura dejó de ser en Argentina una malla de contención y articulación de las aspiraciones de la sociedad para pasar a ser un elemento secundario dentro de las limitaciones de un Estado al que se le exige preste atención inmediata a la salud, la justicia, la seguridad o el trabajo.

Las políticas culturales se erigieron en instrumentos de coyuntura incapaces de expresar las necesidades de los ciudadanos, y muchísimo menos las del propio Estado que las financia.

Hoy, se hace imperiosa la revaloración de la cultura y de su potencial constructor de sentido, para hacer frente a la desigual batalla que plantean las industrias culturales con su arsenal de entretenimiento y espectáculo, que se sabe, sólo expresan un aspecto de la cultura. Ante esto, se precisa un Estado capaz de fomentar valores humanistas, democráticos, de profundización cívica, de crecimiento y conocimiento que hagan partícipe a la ciudadanía de su propio destino, que será, en definitiva, el destino que tendremos como sociedad.

Frente a esto, el Plan Estratégico CulturaxMendoza 2005-2010 ha sido una experiencia inédita, planteada desde el fortalecimiento de esa ciudadanía y también de nuestra identidad como mendocinos. Para poder desentrañar, con el aporte de todos, cuáles son los aspectos centrales a los que hay que prestar especial atención para lograr un mayor y mejor desarrollo cultural. Así, se determinó que todas y cada una de las reuniones y encuentros tuvieran carácter público, y que tanto los foros como los talleres de trabajo planteados desde las necesidades metodológicas, se realizaran en diversos sitios de la provincia a fin de facilitar la participación de todos los mendocinos.

Se buscó, en definitiva, poner en el centro de la escena de las políticas públicas al ciudadano, una categoría en la cual todos nos sentimos representados: incluso los artistas y también aquellos que no lo son. Bajo esa premisa, cada uno de los encuentros, permitió encauzar la discusión y el análisis, no sólo desde el punto de vista del accionar del Estado, sino también desde el ámbito privado, desde el tercer sector y desde las responsabilidades individuales que le caben a cada organización o persona en el desarrollo cultural de su provincia.

El Estado provincial y la Universidad Nacional de Cuyo coincidieron en esta premisa, y supieron generar los necesarios espacios para el debate y búsqueda de los consensos de los diferentes

ítems. De esta manera, y en un marco de colaboración entre la Universidad estatal y el Gobierno de Mendoza, se pretendió un fortalecimiento del sector público en el campo cultural, la articulación de equipos técnicos y cronogramas de trabajo y la necesaria inserción en los temas centrales que como sociedad es imperioso afrontar y proponer alternativas de superación.

Tras la discusión, el debate y el consenso final (y con toda esa información sistematizada), se propone la determinación de una visión que guiará las acciones en un horizonte de trabajo próximo hasta el año 2010. Es la gran meta que se pretende alcanzar, el lugar que se anhela como destino común compartido. Asimismo, se hace expresa mención de la misión que tendrá el organismo a cargo de la aplicación de las políticas culturales: la Subsecretaría de Cultura del Ministerio de Turismo y Cultura de la Provincia de Mendoza, quien tendrá la responsabilidad de liderar este proceso y articular las políticas que crea pertinentes, pero que sin embargo no será el único en ejecutarlo: tal tarea también alcanza al ámbito privado y al tercer sector.

VISIÓN

Consolidar a Mendoza, como un polo cultural de trascendencia internacional, que asuma la diversidad y aporte a la calidad de vida de sus ciudadanos y ciudadanas.

Fundamentos:

Mendoza, por su posición geográfica en el denominado Corredor bioceánico internacional, ha ocupado históricamente un espacio estratégico de intercambio cultural y vinculación a través, principalmente, de la Cordillera de los Andes. En este escenario forjó una identidad propia basada en el trabajo y la transformación. Su actual proyección mundial y las condiciones emergentes la posicionan nuevamente de manera privilegiada en Sudamérica y las principales metrópolis que unen el desafiante eje Atlántico-Asia Pacífico. En este contexto, surge la necesaria oportunidad de valorar y promover expresiones auténticas que construyan decididamente un escenario cultural y turístico, productivo, dinámico e integrado.

Imaginamos una Mendoza donde su identidad, atravesada por lo multicultural, proyecte al mundo una sociedad que ofrezca las bases materiales y simbólicas para que sus ciudadanos y ciudadanas sean protagonistas en la creación de su destino individual y social.

MISIÓN

La promoción de un desarrollo cultural que fortalezca las expresiones auténticas y genere oportunidades de inserción simbólica y productiva en la región, el país y el mundo.

Objetivos estratégicos generales:

- Consolidar un sistema cultural participativo que contenga y fomente las iniciativas, que tienda a la descentralización territorial y el afianzamiento de los desarrollos locales.
- Estimular la creación artística, la investigación y la promoción sociocultural, asegurando su adecuada difusión.
- Rescatar, conservar, promover y difundir el patrimonio cultural, tangible e intangible.

- Apuntar a la trascendencia regional, nacional e internacional de sus hacedores y sus obras, en cualquiera de las disciplinas tanto del arte como de la ciencia.
- Optimizar y desarrollar la infraestructura cultural, así como la puesta a punto y/o creación de los espacios físicos necesarios que permitan la expresión y el encuentro ciudadano.

Objetivos estratégicos específicos:

- Generar consensos sobre los principales problemas y objetivos del campo cultural de Mendoza.
- Presentar un esquema de objetivos, programas, proyectos e indicadores de resultados, de las distintas áreas y organismos de la Subsecretaría de Cultura para el período 2005/2010.
- Producir herramientas para la planificación y gestión de servicios culturales para la población de Mendoza.
- Establecer una red de trabajo coordinado y consensuado entre los distintos sectores del campo cultural de Mendoza.
- Colaborar en el mejoramiento de la calidad de los servicios y producciones culturales de Mendoza.
- Implementar acciones que apuesten a la equidad y a la diversidad de manifestaciones culturales de Mendoza.
- Impulsar actividades culturales que generen capital social y humano.
- Crear un programa permanente de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico de Cultura Mendoza 2005-2010.

Fundamentos:

Mendoza debe tender a la afirmación de su identidad plural, abierta y flexible, y su vínculo con las culturas del mundo como valor distintivo de intercambio y crecimiento. Para ello merece por parte de la comunidad toda, su reconocimiento e inversión. El respeto por la diversidad y la convicción en la equidad al acceso a los bienes culturales son principios generadores e irrenunciables de una política de Estado en la materia.

El fomento de toda creación cultural lleva implícito el rol protagónico de sus hacedores como motores de la promoción comunitaria en todo el territorio de la provincia.

Por eso, se pretende su estimulación y conocimiento a fin de que sea asumido como patrimonio cultural pasible de su cuidado y preservación.

Para tales tareas se debe consolidar la participación ciudadana en las políticas públicas del sector, garantizando el acceso de la comunidad a la oferta cultural, tanto en su producción como en su consumo. En Mendoza, reiteramos, existen normas, instituciones y mecanismos que han hecho posible la participación en decisiones fundamentales de emprendimientos (Fondo de la Cultura), la valoración de nuestro patrimonio (Consejo Provincial, ley 6.034) y el acceso a la cultura (Bibliotecas populares). Estos mecanismos deben perfeccionarse, potenciarse y desarrollarse nuevos canales que profundicen la participación activa.

En este contexto, Mendoza asumió el inédito desafío proponerle a sus ciudadanos y ciudadanas la formulación de un Plan Estratégico de Cultura. Por ello, y a futuro, se requiere diseñar los mecanismos que sirvan para evaluar el alcance de las estrategias y de la inserción comunitaria en el desarrollo cultural. Estos indicadores permitirán la permanente evaluación, actualización, reformulación y ajuste de las principales líneas de acción que del Plan se desprendan.

Lineamientos estratégicos

El necesario recorte de la realidad cultural para su posterior análisis, requirió de la aplicación de un criterio. Se determinó que la compleja situación del sector cultural, no era exclusivo de una determinada disciplina o subcampo cultural. Por el contrario, la configuración de problemáticas comunes que atravesaban diferentes temas, sirve también como denominador común para su agrupamiento y estudio. Así se concluyó en la elaboración de ocho ejes de trabajos sobre los que se llevó a cabo la aplicación metodológica en los diversos momentos. Tales ejes son los siguientes:

1) Descentralización territorial y participación comunitaria.

Estos conceptos, la descentralización territorial y la participación comunitaria, son ideas fuerza para este plan pues expresan la intención federal y democrática que lo alienta. Toda política cultural que pretenda ser exitosa deberá asentarse en toda la geografía de la provincia, evitando las habituales diferencias que suelen producirse entre, por ejemplo, la ciudad y su periferia con los sectores rurales. Entendemos que la asimetría en el acceso a los bienes y a la producción cultural implica ampliar la brecha social, y por ende, reproducir la inequidad.

En atención y respeto a la diversidad, la participación comunitaria planteada en este eje es incluso más necesaria que en aquellos otros ámbitos donde la presencia del Estado es más palpable en el territorio (por ejemplo en Salud, hospitales regionales, centros de salud; o en Seguridad, con distritales o comisarías hasta en el pueblo más pequeño).

Las diferentes organizaciones de la sociedad civil han tenido un papel decisivo, incluso muchas veces reemplazando al propio Estado, en el mantenimiento y atención de las necesidades culturales.

Reivindicamos el rol irrenunciable del Estado en materia cultural, pero también pretendemos para ella su distribución en toda la provincia con un alto grado de involucramiento de la sociedad en su mantenimiento y continuidad.

2) Fomento, difusión y desarrollo de audiencias.

El hecho cultural se cierra y se asienta en el público consumidor al que está destinado. Tal fenómeno solo es posible en tanto y en cuanto exista el vínculo entre hechos culturales y públicos que puedan acceder a tales expresiones.

Las audiencias vinculadas a la cultura son un fenómeno que debería retroalimentarse a sí mismo. Es decir, a mayor oferta y diversidad, podría suponerse una mayor cantidad de interesados que a su vez, siempre estarán en mayor actitud de demanda, de reclamar más posibilidades de contacto con la oferta cultural. Sin embargo, esto no siempre es así.

La posibilidad de adaptar la oferta a la demanda es una vía que suele agotarse en sí misma. Por ello es necesario estudiar los mecanismos y establecer indicadores que permitan, en forma paralela, la ampliación de la oferta cultural y también de los públicos que puedan disfrutarla.

En materia de cultura, reafirmamos que es prioridad del Estado el mejoramiento cuantitativo y cualitativo de las audiencias. Se deberá tender a la creación de espíritu crítico y capacidad de goce de la cultura como fundamento de una mejor calidad de vida.

Asimismo, se hizo necesario debatir la influencia de los medios de comunicación en este eje. Las sociedades contemporáneas han resignado su espacio de intercambio a las agendas de los medios. Ello implica la magnificación de algunas situaciones y también la negación de otras, lo que traducido al ámbito cultural significa megaexposición para algunos creadores, investigadores y hacedores y olvido para otros con la consecuente creación de asimetrías y desequilibrios.

3) Inserción internacional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional.

Pensamos a Mendoza como un polo cultural integrado al corredor bioceánico. Creemos que esa integración a la cultura mundial debe realizarse desde su propia identidad y particularidades, que incluyan tanto el folclore como a las expresiones de vanguardia, cualquier tipo de producción de nuestros hacedores, en cualquiera de sus disciplinas.

En principio, la factibilidad de ese corredor implica una vía de ida y vuelta, tanto hacia el Este como hacia el Oeste. Es decir, a través de la puerta tradicional de salida vía Buenos Aires, o mediante la continuidad del corredor a través de ciudades como Porto Alegre, San Pablo o Río de Janeiro en Brasil. Asimismo, en el caso del recorrido inverso, hacia el Oeste, vía Santiago de Chile.

Esta profundización del Mercosur que implica el corredor bioceánico, y por ende de la comunicación entre los países de Sudamérica, también permite, en cualquiera de los dos extremos, Este u Oeste, su vinculación tanto con Europa y los Estados Unidos, África y Oceanía, como hacia el sudeste asiático como forma de ingreso a ese continente.

Tal potencial geográfico estratégico debe ser explotado y utilizado de manera fluida y continua como forma de intercambio y crecimiento; pero también como sistema de relación con el mundo y otras culturas.

En la actualidad, y por el trabajo asociado de diversas instituciones, oficiales o privadas, la tarea de intercambio internacional encuentra en Mendoza amplia recepción.

Sin embargo, creemos que se debe ahondar la concientización de la riqueza cultural que producen tales entrecruzamientos, de los beneficios de la integración (específicamente con Chile y su V Región), y de la necesaria ruptura de prejuicios para disfrutar del inmenso caudal cultural que se puede encontrar más allá de nuestras fronteras.

4) Formación de artistas y gestores culturales.

El talento necesita encauzamiento y perfeccionamiento, y ese es el origen de las escuelas de arte y de los centros especializados, especialmente los de carácter universitario.

La articulación con la oferta tanto de la provincia (Polimodales y terciarios con orientación artística) o con la misma Universidad Nacional de Cuyo (Facultad de Artes y Diseño) más otros de carácter privado, es vital para el mantenimiento constante de la formación de actores culturales que sean partícipes activos.

La gestión cultural, como herramienta de articulación multidisciplinar, implica en muchos casos la promoción social y comunitaria. Asimismo, se constituye como una instancia de mediación entre la oferta y la demanda cultural. De allí se desprende la importancia del Estado en su participación y compromiso.

5) Emprendimientos culturales para los nuevos escenarios.

La nueva realidad propuesta, la de convertirse en un polo cultural, implica la adecuación de una oferta que realmente aproveche los beneficios de un atractivo escenario regional, pero también internacional, así como de las oportunidades que puedan producirse en el futuro.

Esta adecuación no sólo pasa por una ubicación geográfica, sino que también tiene que ver con la realidad económica, social y la movilidad que se produce en cualquier sociedad contemporánea.

En este marco, la cultura debe disponer de herramientas que permitan mutar al ritmo de las sociedades y sus cambios, para que así puedan seguir de pie expresiones culturales propias.

El Estado buscará la apertura de Mendoza al mundo, para capitalizar este esfuerzo a través de las pequeñas unidades de gestión que deben estar capacitadas, preparadas y aptas para dar una respuesta eficiente a tal propósito.

6) Gestión e infraestructura para el desarrollo sustentable de un polo turístico-cultural.

El desafío de un polo turístico cultural implica por parte del Estado la necesaria gestión que garantice el cumplimiento de tal objetivo.

Para tal fin, es imprescindible contar con información que sirva para la toma de decisiones y que oriente los recursos según las prioridades fijadas.

Tal gestión debe apuntar a la búsqueda y sostenimiento de la identidad, a la promoción de las expresiones auténticas y a la difusión y preservación del patrimonio.

La sustentabilidad de los emprendimientos culturales no estará dada por el rédito económico, pero sí por el aporte que signifique a la comunidad.

En ese contexto, la infraestructura disponible para desarrollar actividades culturales deberá estar en condiciones técnicas, operativas y de confort que satisfagan la demanda provincial, regional o departamental.

7) Investigación y preservación del patrimonio tangible e intangible.

La conservación del patrimonio debe ser una herramienta fundamental en la consolidación de un polo cultural que reconozca, valore y proyecte la identidad de nuestra región.

El estudio, conservación, y rehabilitación de los bienes que integran el patrimonio, requiere de la intervención de disciplinas en un proceso de constante especialización.

El recurso humano disponible para la ejecución de un programa de recuperación del patrimonio es uno de los temas centrales que deben evaluarse, a futuro, en relación a este eje.

Los elementos para la valoración, el mantenimiento y usufructo del patrimonio deben estar intrínsecamente vinculados a la comunidad de la que es parte.

8) Legislación cultural

Toda actividad cultural está sujeta a un marco normativo, que en muchos casos favorece su desarrollo, y en otros, lo obstaculiza. En nuestro país, existen diferentes normas que muchas veces se superponen en su jurisdicción de aplicación. Es preciso establecer, clarificar y conocer la legislación nacional, provincial y municipal; agrupándola por ámbitos y sectores involucrados.

Asimismo, existen vacíos legales y leyes que a pesar de su existencia no son de cumplimiento efectivo, incluso en el ámbito del propio Estado. Paralelamente, habrán de analizarse las asimetrías que plantean leyes específicas, especialmente en relación a otras disciplinas. Esto se da en el caso de sectores que tras largos años de lucha obtuvieron reconocimiento jurídico con leyes especiales (teatro, cine) y analizar cómo se puede avanzar en el mismo sentido con otras disciplinas. Aspiramos a la conformación de un digesto cultural, a la detección de falencias en las normas existentes y a procurar la obtención de normas nacionales, provinciales o municipales, según las necesidades estratégicas de desarrollo que surgen de la elaboración de este plan.

También, se pretende la difusión, concientización y cumplimiento, de los derechos culturales que todos los ciudadanos y ciudadanas de Mendoza tienen y que están consagrados en la Constitución Nacional y provincial.

Cómo se desarrollaron las actividades

El Plan Estratégico de Cultura proyectó todas sus actividades partiendo de una premisa fundamental: buscar los consensos imprescindibles para que los objetivos y las acciones contenidas fuesen implementadas. De esta manera, las palabras participación, apertura e intercambio pasaron a ser la fuente de la que surgieron los encuentros, reuniones y foros realizados durante los 12 meses de gestación y en los que todos los mendocinos interesados pudieron hacer sus aportes por las distintas vías habilitadas.

Por eso, el desafío del equipo de trabajo era generar las instancias necesarias para que esa participación y apertura fuesen efectivas y produjeran el enriquecimiento de las miradas y los aportes.

El inicio de la etapa de recepción de propuestas, entonces, fue la presentación misma del proyecto que se realizó el 19 de julio de 2005 en el Teatro Independencia y contó con la presencia de artistas, hacedores culturales, referentes sociales, funcionarios del Gobierno de Mendoza y ciudadanos en general.

Frente a más de cuatrocientas personas, que escucharon con atención las palabras del señor Gobernador de la Provincia, ingeniero Julio César Cobos, de la ministra de Turismo y Cultura, licenciada Mariana Juri, del subsecretario de Cultura, profesor Marcelo Lacerna y de la rectora de la UNCuyo, doctora María Victoria Gómez de Erice. Allí, y de las exposiciones, quedó en claro que el objetivo primordial era planificar la actividad cultural de la provincia para generar un desarrollo cultural sólido.

A partir de ese momento, se puso en funcionamiento la primera herramienta de participación: un sondeo sobre hábitos y consumo cultural, que aportó valiosa información para desarrollar un diagnóstico de la situación en la provincia. Este pequeño cuestionario estaba adosado a un material de difusión que explicaba las metas del Plan y la metodología definida, además de la información para contactarse.

Este sondeo le permitió al Plan conocer las opiniones de 1.242 mendocinos a los que abordamos, entre agosto y noviembre, en eventos culturales tan disímiles como el premio hípico Santo Patrono Santiago, la muestra de Quino, los partidos entre Luján e Independiente y Godoy Cruz contra San Martín, la Feria del Libro, la Feria de las Artesanías, la reapertura de la Biblioteca San Martín, el Primavera Festival Outdoor, la Fiesta Provincial del Teatro, la Semana de la Cultura, la muestra de Carlos Alonso, el Americanto, el Mes de la Hispanidad y la Feria Puro Arte 2005. Así, el Plan se nutrió de miradas, tanto, de ciudadanos sensibilizados o no por la cultura.

Además, ese mismo cuestionario, que también se publicaba todos los meses en la Guía de Cultura, fue depositado durante todo el desarrollo de la etapa de participación en el buzón que se colocó en el Espacio Contemporáneo de Arte (sede del Plan), hasta el cual cientos de mendocinos acercaron sus aportes.

Asimismo, el sondeo fue completado vía web, ya que la página de la Subsecretaría de Cultura y el sitio Tualegría.com lo publicaron. Así, más de 300 ciudadanos acercaron sus propuestas.

Mientras tanto, la oficina del Plan recibía, con la finalidad informarles acerca de los objetivos y de la metodología del proyecto, a representantes de agrupaciones sociales y culturales, como la Orquesta Filarmónica, el Movimiento de Músicos Independientes de Mendoza (Mmim), la Fundación Philharmonia, la Asociación de Directores de Coros de la República Argentina (Adicora), la Escuela de

Música, la Sociedad de Artistas Plásticos, la Escuela de Arte, la Sociedad Argentina de Escritores (Sade), Artistas Mendocinos Unidos por la Cultura (Amuc), el Incihusa, el Cricyt, la Asociación de Logosofía, la Asociación Catalana y la Asociación Mendocina de Danza, la Cámara de Microemprendedores, la Cámara de Comercio de San Rafael, entre tantas otras. Paralelamente a esto, se desarrollaron varios encuentros con empleados y funcionarios de la Subsecretaría de Cultura, periodistas y autoridades de las universidades tanto privadas como públicas de la provincia.

Estas reuniones explicativas se repitieron en toda la provincia a través de los Encuentros Regionales, en los que participaron los sectores de cada departamento vinculados al quehacer artístico y cultural. De esta manera, recorrimos Mendoza con los foros regionales que se realizaron en San Martín para la zona este, en Malargüe y San Rafael para la zona sur, en Tupungato para el Valle de Uco y en Las Heras para el Gran Mendoza.

Además, estas salidas se extendieron a Junín, La Paz, San Carlos y General Alvear y se repitieron en Malargüe y en San Rafael, donde a iniciativa de los propios ciudadanos se generó un foro departamental permanente, del que participaron más de 50 personas y cuyos aportes fueron incorporados oportunamente.

El objetivo de federalizar el Plan incluyó también dos reuniones con la gran mayoría de los directores de cultura de cada departamento, que se desarrollaron en julio y octubre. Allí cada uno de los asistentes volcaba a una planilla los aportes y las propuestas consensuadas para cada uno de los 8 ejes. Entre los concurrentes a esos encuentros hay que mencionar a María Cecilia Elustondo (Tunuyán), Liliana Fontana (San Carlos), Ricardo Scollo (Malargüe), Enrique Roveres (Tupungato), Horacio Poroyan (Lavalle), Silvia Cichitti (Capital), Carlos López (Godoy Cruz), Osvaldo Pedrosa (Las Heras), Fernando Quiroga (San Rafael), Ana Fajardo (Luján de Cuyo), Oscar Molina (Rivadavia), Ana María Gucchone (Maipú), Mauro Torres (General Alvear), Teresa Maza (Junín) y Gustavo Nieto (Santa Rosa).

Otra fuente de aportes la constituyeron algunas personalidades galardonadas con la distinción General José de San Martín. Por ello, estos referentes de la cultura de la provincia, como Luis Quesada, Elio Torres, Gladys Ravalle, Lita Tancredi, José Martí, Polo Márquez, Máximo Arias, Milka Reborado, Rita Patrizio, Lila Levinson, Trevisan López Jonte, Norma Acorinaro, Norma Magnelli, Marcelo Santángelo y Hugo Vargas, se reunieron con el equipo técnico del Plan para transferir sus conocimientos y experiencias en políticas culturales.

Para tender más puentes de participación, el Plan visitó encuentros y foros que estuvieran dedicados a la cultura. Por ello, viajó hasta Junín a la reunión de bibliotecas populares y estuvo en el Foro de Vendimia recibiendo los diagnósticos de actores y bailarines. Pero además, incorporó el isologotipo, la dirección de correo electrónico y una leyenda que decía “participá”, en todas las piezas gráficas (afiches, folletos y programas) realizadas por la Subsecretaría de Cultura de la Provincia para promocionar muestras, obras de teatro, presentaciones, etcétera.

Otro espacio que fue aprovechado para difundir información y promover la participación en el Plan fue la Guía de Cultura que distribuye mensualmente la Subsecretaría de Cultura. Allí, en una página entera y durante seis meses, fueron publicadas las actividades realizadas junto con un talón troquelado con el sondeo.

Con la idea de generar un canal permanente de difusión en un público sensibilizado, el Plan generó un boletín informativo semanal que era enviado a casi 4.000 direcciones de correo electrónico. Allí cada siete días, los destinatarios conocían las actividades que se estaban

realizando y los eventos próximos a realizarse. Esta iniciativa produjo un nuevo espacio a través del cual muchos mendocinos se comunicaron con el Plan y realizaron aportes y sugerencias.

Sin lugar a dudas, tanto por la dinámica como por el nivel de participación alcanzado, los foros temáticos preparatorios se constituyeron en una parte fundamental en esta etapa. Las ocho ediciones que se realizaron los sábados de setiembre y octubre en el edificio de la Subsecretaría de Turismo, y dedicados a cada uno de los ejes definidos por el Plan, le dieron al proyecto insumos de una alta calidad técnica, donde, tras el debate, se pudo identificar problemas y arriesgar posibles soluciones.

Por estos foros pasaron periodistas, empresarios, artistas, estudiantes, hacedores culturales, referentes sociales, funcionarios e intelectuales que propusieron y debatieron cuatro horas durante seis sábados los diagnósticos y las propuestas que consideraban de más imperiosa aplicación.

Para conducir estos espacios fueron capacitados, en cuatro jornadas, ocho coordinadores relacionados directamente con cada una de las temáticas a debatir. Así, Rolando Moscardelli estuvo a cargo del dedicado a Descentralización Territorial y Participación Comunitaria, Marcelo Padilla en el de Fomento, Difusión y Desarrollo de Audiencias, Julio Rudman en el de Inserción Internacional de la Cultura y Fomento a la Cooperación Cultural Internacional, Omar Arancibia en el de Formación de Artistas y Gestores Culturales, Gustavo Corrales en el de Emprendimientos Culturales para los Nuevos Escenarios, Mauricio Echegaray en el de Gestión e Infraestructura para el Desarrollo Sustentable de un Polo Turístico-Cultural, Laura Piazzese en el de Investigación y Preservación del Patrimonio Tangible e Intangible y Federico Chacón en el de Legislación Cultural. Junto a ellos, también recibió la capacitación un equipo de cuatro personas del área de Educación a Distancia de la Universidad Nacional de Cuyo integrado por Diego Puppato, Federica Pagano, Ana Pistone y Mauro Bonus, quienes realizaron apoyatura técnica tanto en los foros como en el plenario final.

Finalmente, el 3 de diciembre se realizó en el Centro de Congresos y Exposiciones un plenario de cierre, donde durante toda una jornada, de las 9 a las 20 se trabajó (por la mañana) en la fase de diagnóstico; y (por la tarde) en la de propuesta. Luego, cada coordinador puso a consideración las conclusiones obtenidas de la discusión de cada eje, las que fueron aprobadas unánimemente por los presentes en todos los casos.

Con estas propuestas validadas, materia prima invaluable, se inició la etapa de sistematización, jerarquización y determinación de acciones necesarias para atender a los requerimientos detectados como necesidades estratégicas y consensuadas a lo largo de todo el proceso.

A continuación, en el capítulo siguiente, se ofrece un detalle desde el punto de vista metodológico de las tareas realizadas y su alcance, así como los instrumentos y las conclusiones arribadas en la instancia del diagnóstico.

Instrumentos de recolección de información

Capítulo III

Instrumentos de recolección de información

Para recolectar información con el objeto de realizar un diagnóstico abierto y una propuesta participativa se instrumentaron una serie de herramientas de investigación, que proporcionaron aportes tanto cuantitativos, como cualitativos.

1) Relevamiento del estado de situación.

Se hizo mediante la búsqueda y el análisis de información de fuentes disponibles; entre ellas, una revisión crítica de los informes del equipo técnico anterior del Plan Estratégico a cargo de la licenciada Micaela Táber (2004), cuyos avances y consideraciones fueron de gran utilidad. Asimismo, un relevamiento y análisis de información disponible sobre indicadores de consumo y oferta cultural local y, finalmente, el estudio de planes estratégicos de cultura de otros lugares del mundo (Ciudad de Buenos Aires, Québec, Bogotá, Barcelona, entre otros). También se tuvo en consideración el estudio Marco Estratégico 2010, de la Universidad Nacional de Cuyo.

2) Encuesta sobre opiniones e indicadores de consumo cultural.

Este cuestionario auto administrado, en forma de folleto-tríptico, fue completado en diversas instancias de concurrencia masiva de público en distintos lugares de la provincia. Allí se indagó sobre hábitos culturales y se pretendió determinar indicadores ciertos, de tipo actitudinal, que expresaran la vinculación de los mendocinos con la cultura. Asimismo, se preguntó sobre consumo de la actividad cultural, medios de comunicación, formas de acceso, entre otros temas. Se encuestó en 26 puntos muestrales en toda la provincia y se registraron 1242 casos.

3) Encuesta vía web sobre opiniones e indicadores de consumo cultural.

Con la idea de generar un canal de participación masivo, se adaptó el cuestionario de indicadores culturales citado anteriormente para ser insertado en la página web de la Subsecretaría de Cultura: www.cultura.mendoza.gov.ar. Durante los meses de septiembre y octubre se tomaron las últimas muestras, obteniéndose un total de 305 casos.

4) Entrevistas a referentes de la cultura mendocina.

Se instrumentó una técnica de investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad a algunos referentes claves de la cultura mendocina. Una instancia de indagación dirigida a especialistas de diversos ámbitos de la cultura para que pudieran expresarse sobre conceptos e ideas respecto de lo que consideran deben ser las políticas culturales en Mendoza, y para lo cual se elaboró un checklist o batería de preguntas relacionada con cada uno de los ejes temáticos, para organizar su aporte de manera de obtener contenidos profundos de información, claramente diferenciados de lo que puede aportar quien está inmerso en lo cotidiano.

Entre quienes fueron entrevistados se pueden nombrar a Gladys Ravalle, reconocida actriz del medio, Roberto Follari, epistemólogo y destacado docente de la UNCuyo, Rolando Concatti escritor, Alfredo Ceverino artista plástico, Carlos La Rosa, ex ministro de Cultura y periodista, y Rosa Fader, docente y secretaria de Extensión de la UNCuyo, entre otros. Cada una de estas entrevistas, ha sido dividida en los aportes que realizan los entrevistados según los ocho ejes temáticos previstos para el trabajo.

5) Formularios de cuadros de diagnóstico y propuestas.

Como herramienta metodológica de estos foros previos al plenario general y para ser usados como una Guía de participación para el diagnóstico de los ejes temáticos, se diseñaron una serie de instructivos de participación con planillas y cuestionarios de recolección de aportes para la profundización de diagnósticos y propuestas para cada uno de los ejes.

De esta manera, se proporcionó una base concreta para generar una dinámica de discusión saludable, y sirvió para organizar los contenidos resultantes de los temas tratados. La idea fue conformar un bagaje conceptual de diagnóstico de situación y de propuestas de ejes, como también un consenso sobre los mismos, que fue indispensable el día del plenario final.

Fueron realizadas con una mayor complejidad que el anterior cuestionario denominado “Guía de participación”, y también de las preguntas incluidas en las entrevistas en profundidad a referentes de la cultura local.

Como instrumento de dinámica grupal para los foros, fue de inmensa utilidad, ya que permitió ordenar y orientar la discusión hacia temáticas productivas. Obviamente, también se proporcionó un espacio para la necesaria “catarsis”, que habitualmente fluye cuando se pone como objeto de estudio y discusión la tarea del Estado en un determinado sector.

Asimismo, estos mismos instrumentos fueron adaptados para ser contestados por referentes de la cultura mendocina.

Este instrumento, nos proporcionó una base concreta para generar la dinámica en los subgrupos de trabajo que se conformaban, y para volcar los contenidos trabajados en una matriz común.

6) Foros regionales.

Con la idea de descentralizar las acciones del Plan y generar un mayor acceso regional a la participación en la generación del diagnóstico y las propuestas ateniéndose a la situación y requerimientos particulares de las regiones, se instrumentaron una serie de foros en el interior de la provincia, concomitantes a la presentación del Plan en las regiones.

Tal es el caso de la zona Sur (San Rafael y Malargüe), en que además de hacerse los foros iniciales de presentación, se instrumentó una segunda instancia de participación que dio como resultado la producción de un documento de diagnóstico de la situación local de la región Sur, y sus propuestas específicas de cambio.

7) Cuadros Análisis FODA.

A partir de la compilación de todos los aportes producidos por las instancias previamente mencionadas a lo largo de los puntos anteriormente relatados, se procedió a generar un análisis y clasificación de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades con las que se encuentra la Subsecretaría de Cultura (como órgano ejecutor del plan) para encarar las acciones previstas para cada Eje Estratégico.

8) Información sobre hábitos culturales de los turistas.

Se realizó una inclusión de módulo de consumo de oferta cultural local en la XVII onda de la

encuesta provincial de caracterización de turistas de la Subsecretaría de Turismo, a cargo de la Dirección de Estadísticas y Censos del Ministerio de Economía (julio 2005).

De esta manera, se pudo conocer cuál es la oferta cultural a la que los turistas destinan su atención y el grado de la misma. Los resultados indicaron que se interesan por lo histórico-patrimonial y el paisaje, con escasa o nula frecuentación de las actividades culturales tales como teatro de adultos, teatro infantil y exposiciones.

A continuación, pasamos a profundizar en algunos de estos instrumentos.

Encuesta sobre indicadores culturales

Ficha técnica

Cantidad de casos totales: 1.242

Puntos muestrales: 26.

Tipo de cuestionario: autoadministrado.

1) Datos sociodemográficos

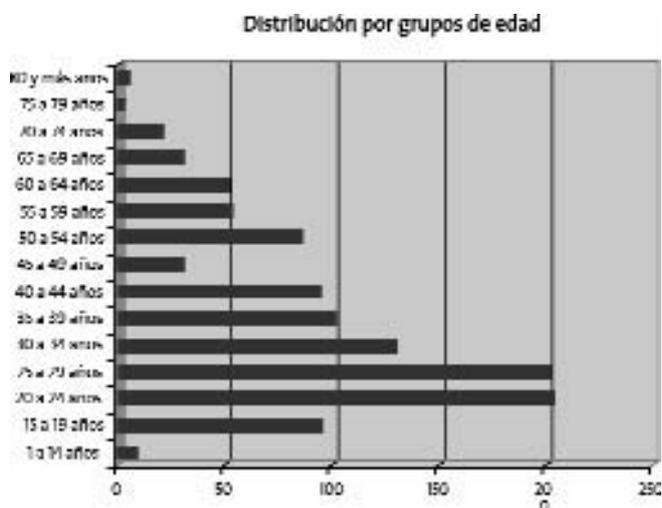
1.1. Distribución por grupos de edad

Media aritmética: 36,25.

Modo: 28.

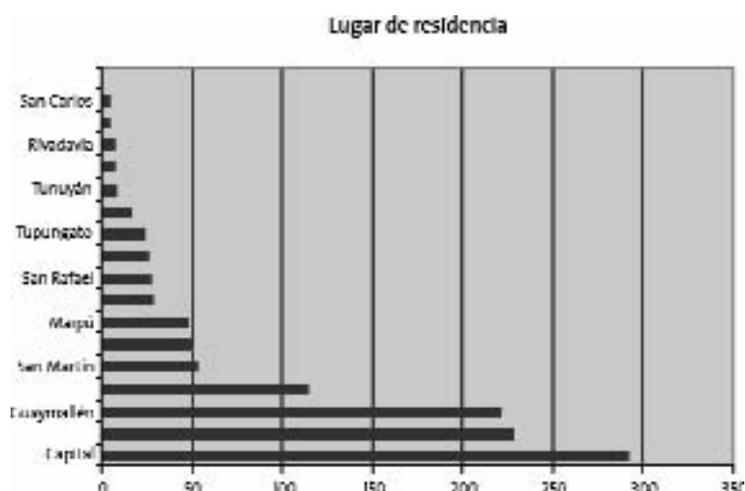
Desviación estándar: 14,921.

Grupos	Porcentaje
1 a 14 años	0,8%
15 a 19 años	8%
20 a 24 años	17,3%
25 a 29 años	17,1%
30 a 34 años	11%
35 a 39 años	8,6%
40 a 44 años	8%
45 a 49 años	7,8%
50 a 54 años	7,3%
55 a 59 años	4,6%
60 a 64 años	4,4%
65 a 69 años	2,6%
70 a 74 años	1,8%
75 a 79 años	0,3%
80 y más años	0,4%
Total	100%



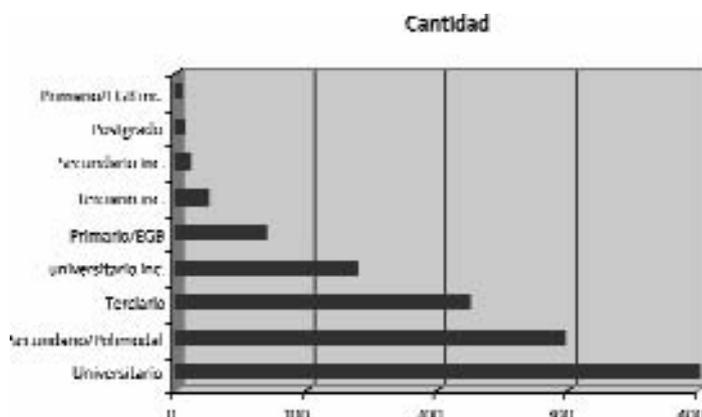
1.2. Municipio de residencia

	%
Capital	25
Godoy Cruz	19,7
Guaymallén	19,1
Las Heras	9,8
San Martín	4,6
Luján	4,3
Maipú	4,1
Malargüe	2,4
San Rafael	2,3
F. de Mza.	2,2
Tupungato	2,1
Junín	1,4
Tunuyán	0,7
Lavalle	0,6
Rivadavia	0,6
General Alvear	0,3
San Carlos	0,3
Santa Rosa	0,1
Total	100,0



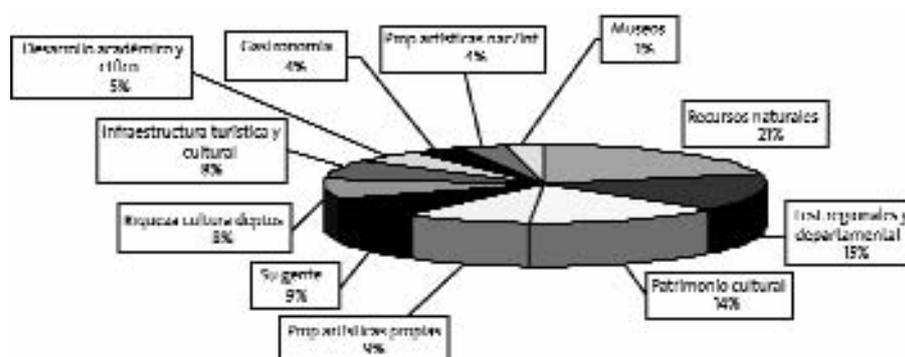
1.3. Nivel educativo

Universitario	34,6%
Secundario/polimodal	25,7%
Terciario	19,3%
Universitario inc.	11,8%
Primario/EGB	5,8%
Terciario inc.	1,9%
Secundario inc.	0,6%
Postgrado	0,3%
Primario/EGB inc.	0,1%
Total	100%



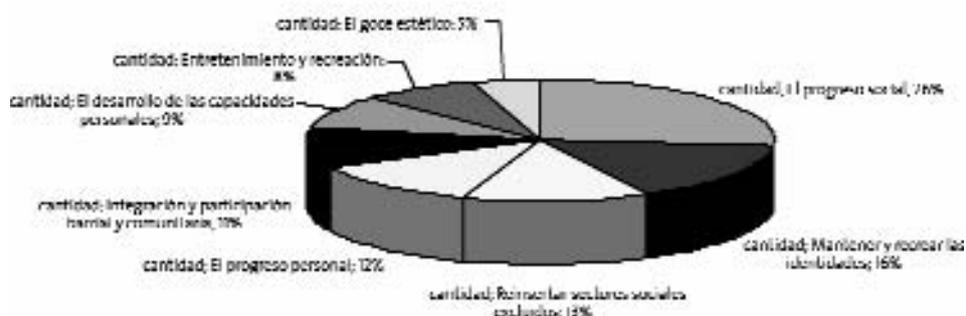
2) ¿Qué es lo mejor que tiene Mendoza?

	%
Sus recursos naturales	21,3
Festivales regionales	15,4
Su patrimonio cultural	14,4
Propuestas artísticas propias	9,3
Su gente	8,5
Riqueza cultural departamental	8,3
Infraestructura turística y cultural	7,9
Desarrollo académico y científico	4,5
Su gastronomía	3,8
Propuestas artísticas nac. e int.	3,6
Museos	2,9
Total	100%



3) ¿La cultura sirve para...?

	%
El progreso social	26,5
Mantener y recrear las identidades	15,9
Reinsertar sectores sociales excluidos	12,9
El progreso personal	12,2
Integración y participación barrial comunitaria	10,7
El desarrollo de las capacidades personales	8,9
Entretenimiento y recreación	8
El goce estético	4,8
Total	100%



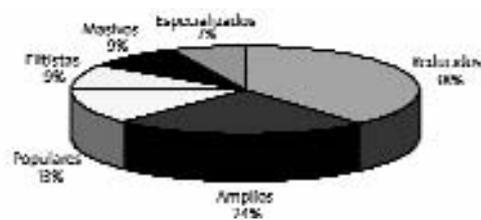
4) ¿Cómo es la información que recibís sobre la actividad cultural en Mendoza?

	%
Poco adecuada	42
Adecuada	38,4
Nada adecuada	10,6
Muy adecuada	9
Total	100%



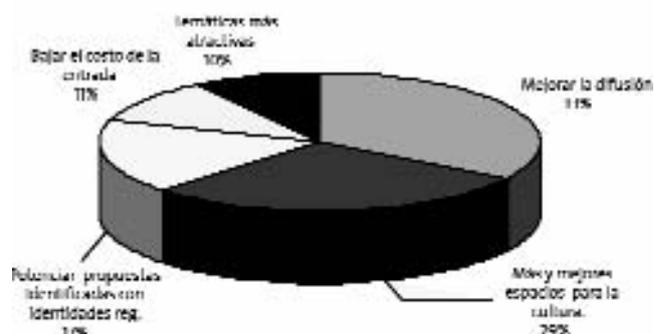
5) ¿A qué públicos están dirigidas las producciones culturales locales?

	%
Reducidos	38,6
Amplios	23,7
Populares	12,7
Elitistas	9,5
Masivos	8,7
Especializados	6,8
Total	100%



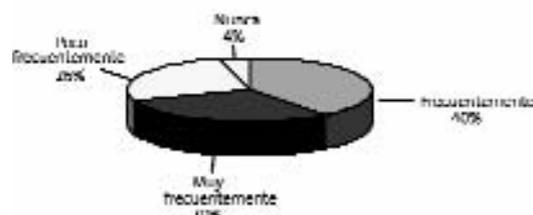
6) ¿Cómo se podrían mejorar las producciones culturales locales?

	%
Mejorar la difusión	34
Que haya más y mejores espacios para la cultura	28,5
Potenciar propuestas relacionadas con las identidades regionales	17,3
Bajar el costo de la entrada	10,6
Que se aborden temáticas más atractivas	9,5
Total	100%



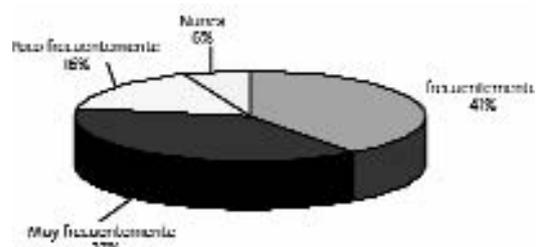
7) Frecuencia con que ve televisión.

	%
Frecuentemente	39,3
Muy frecuentemente	30,2
Poco frecuentemente	26,5
Nunca	4
Total	100%



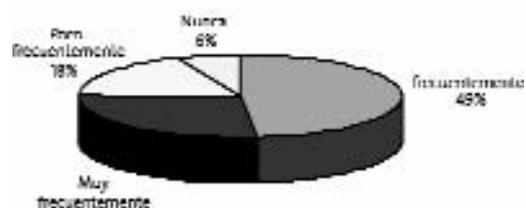
8) Frecuencia con que escucha radio.

	%
Frecuentemente	40,1
Muy frecuentemente	37,4
Poco frecuentemente	16,4
Nunca	6,1
Total	100%



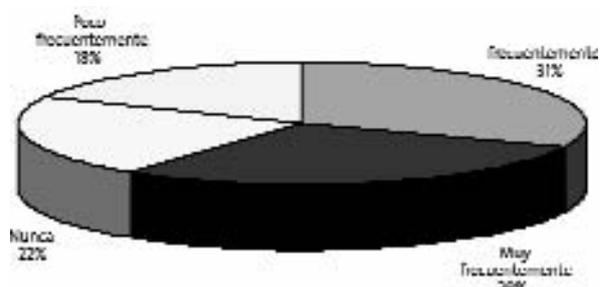
9) Frecuencia con que lee diarios.

	%
Frecuentemente	48,2
Muy frecuentemente	27,2
Poco frecuentemente	18,3
Nunca	6,3
Total	100%



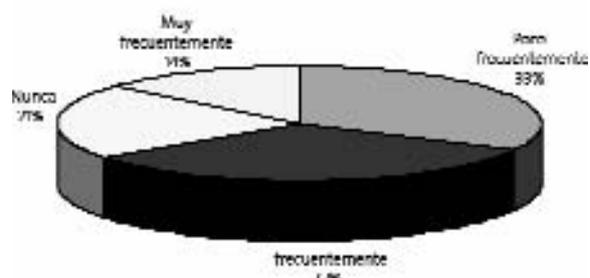
10) Frecuencia con que usa Internet.

	%
Frecuentemente	31,2
Muy frecuentemente	29
Nunca	22,1
Poco frecuentemente	17,7
Total	100%



11) Frecuencia con que va al cine.

	%
Poco frecuentemente	32,8
Frecuentemente	32,2
Nunca	21
Muy frecuentemente	14
Total	100%



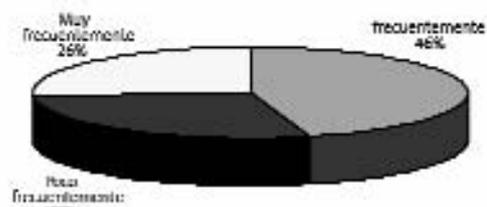
12) Con qué frecuencia va a museos y exposiciones.

	%
Frecuentemente	36,4
Poco frecuentemente	31,4
Nunca	17,7
Muy frecuentemente	14,5
Total	100%



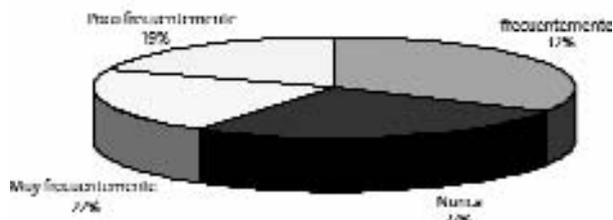
13) Frecuencia con que va a espectáculos, recitales y obras de teatro.

	%
Frecuentemente	41,8
Poco frecuentemente	26,1
Muy frecuentemente	23,9
Nunca	8,2
Total	100%



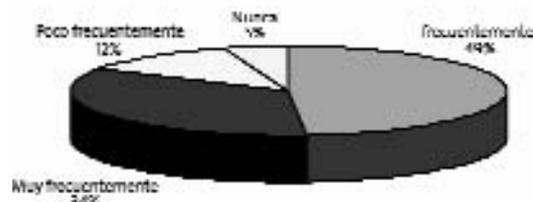
14) Frecuencia con que alquila películas.

	%
Frecuentemente	32,8
Nunca	26,6
Muy frecuentemente	21,6
Poco frecuentemente	19,1
Total	100%



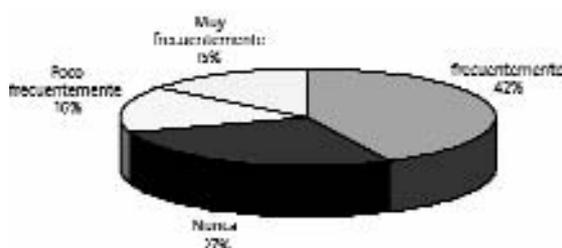
15) Frecuencia de acceso a diarios, libros, mediante compra.

	%
Frecuentemente	48,6
Muy frecuentemente	34,3
Poco frecuentemente	12,5
Nunca	4,6
Total	100%



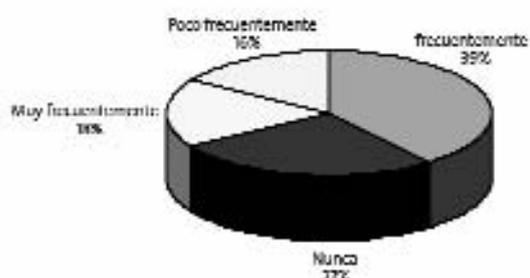
16) Frecuencia de acceso a diarios, libros, mediante préstamo.

	%
Frecuentemente	42,8
Nunca	27,0
Poco frecuentemente	15,5
Muy frecuentemente	14,7
Total	100%



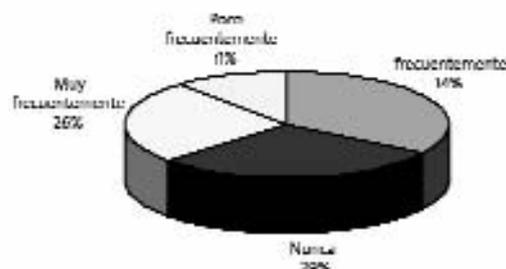
17) Frecuencia de acceso a diarios, libros, mediante uso de bibliotecas.

	%
Frecuentemente	39,5
Nunca	26,6
Muy frecuentemente	17,7
Poco frecuentemente	16,2
Total	100%



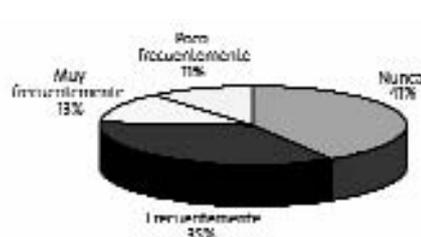
18) Frecuencia de acceso a diarios, libros, mediante uso de Internet.

	%
Frecuentemente	34,2
Nunca	28,7
Muy frecuentemente	25,8
Poco frecuentemente	11,3
Total	100%



19) Frecuencia de acceso a diarios, libros, mediante alquiler.

	%
Nunca	41,4
Frecuentemente	34,7
Muy frecuentemente	12,7
Poco frecuentemente	11,2
Total	100%



18) ¿A qué públicos están dirigidas las producciones culturales locales? Según ¿Cómo es la información que recibís sobre la actividad cultural en Mendoza?

		Muy adecuada	Adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada	Total
Amplios	% del Total	3,8%	12,3%	6,9%	0,8%	23,8%
Reducidos	% del Total	1,1%	11,2%	20,6%	5,6%	38,5%
Especializados	% del Total	0,3%	2,6%	3,3%	0,6%	6,8%
Masivos	% del Total	2,2%	3,2%	3,1%	0,3%	8,8%
Elitistas	% del Total	0,4%	2,6%	3,8%	2,5%	9,3%
Popular	% del Total	0,8%	6,7%	4,2%	1,0%	12,7%
Total	% del Total	8,7%	38,7%	41,8%	10,9%	100%

Análisis e interpretación de la encuesta.

Planteo general.

Para elaborar los lineamientos de planificación cultural, es necesario contar con elementos descriptivos de la realidad que se quiere planificar. Y como la cultura –aún en su concepción sectorial- es ante todo una manifestación de la sociedad humana, a los efectos señalados resulta pertinente relevar actitudes, opiniones, preferencias y perspectivas que los seres humanos tienen en relación con la cultura.

En principio hay varias posibilidades metodológicas de operacionalizar esa indagación. Una es la clásica encuesta cuantitativa, ponderada sobre la base de un universo poblacional total, “ortodoxamente científica”, con la que se pretende demostrar una hipótesis sobre la correlación entre dos fenómenos: no es este el caso de nuestro trabajo. Lo que necesitábamos –para obtener información orientadora de la planificación- era más bien una indagación cualitativa que nos ofreciera un panorama de las tendencias preferenciales vigentes, sobre todo entre la población vinculada a las manifestaciones de los diversos sectores de la cultura.

Dos decisiones, pues, fueron tomadas por el equipo responsable. Una fue la confección del cuestionario con el que, sobre la base de datos objetivos (edades, radicación y educación), se obtuviera información sobre percepciones, valoraciones y perspectivas de las realidades culturales de la provincia, y sobre la autopercepción de los comportamientos de los encuestados ante las distintas manifestaciones de la cultura. La otra decisión se refería al universo a encuestar, que resultó ser la población asistente a eventos (recitales, ferias, museos, deportes, conciertos, etcétera). Se trataba de personas a las que se las invitaba a responder el cuestionario, aceptaban libremente la invitación, y procedían a responderlo en forma autoadministrada. De esta forma se logró un universo aleatorio, sin estructuración previa, constituido por 1.242 encuestados en 26 puntos muestrales.

Las preguntas formuladas.

1) **Sobre datos objetivos.** Las tres primeras preguntas apuntan a conformar la matriz estructural en la que están enraizados los aspectos perceptivos, valorativos y conductuales que se indagan en las restantes preguntas. La edad es relevante, ya que la experiencia habitual muestra que con el paso de los años, cada individuo va cambiando -o al menos, puede cambiar- las actitudes y preferencias. También lo es el lugar de residencia, pues varios aspectos de las realidades culturales están vinculadas con la respectiva zona donde se vive (concentraciones urbanas, suburbios, pequeñas ciudades, campo, etcétera). Por su parte, el nivel educativo constituye origen o condicionante de actitudes y tendencias ante las realizaciones culturales.

a) **Grupos de edad.** Una cantidad significativa de encuestados (42,4%) puede agruparse en la categoría “juventud”, que abarca desde la adolescencia hasta las vísperas de la adultez. Si bien no constituye la mayoría absoluta del universo encuestado, sí constituye una importante mayoría relativa. En efecto, se distribuye en tres intervalos etéreos (15/19, 20/24 y 25/29 años), mientras el resto del universo -haciendo abstracción por su irrelevancia, de los dos extremos etéreos: 0,8 y 0,7% - abarca casi el 57% del universo, pero distribuido en nueve intervalos etéreos. Podemos, pues, concluir que la encuesta refleja preferentemente las tendencias y actitudes de los sectores juveniles y en menor medida la de los sectores adultos.

b) **Lugar de residencia.** Aún cuando se realizaron encuestas en todos los departamentos de la

Provincia, la inmensa mayoría (casi el 74%) corresponde al Gran Mendoza: Capital, Godoy Cruz, Guaymallén y Las Heras. Si bien estos resultados no son proporcionales a las respectivas poblaciones departamentales (proporción que no se buscó) sí resultan relevantes porque en ese ámbito urbano es donde se realizan la mayor cantidad de eventos y demás realizaciones culturales, o donde residen la mayoría de los concurrentes a tales actividades. La concentración urbana es un hecho sociológico real, que se corresponde con la centralización administrativa practicada tradicionalmente en materia de política cultural; que en la planificación futura de la cultura se adopten pautas de mayor descentralización, es una posibilidad que corresponde poner a prueba. Pero, entre tanto, lo que ocurre en el Gran Mendoza constituye un reflejo no absoluto, pero sí significativo, de las tendencias y preferencias culturales de la Provincia.

c) Nivel educativo. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de los encuestados se distribuyen en intervalos correspondientes a altos niveles educativos: 66% del total. La mayoría de estos (54,2%) corresponde a estudios universitarios, terciarios o posgrados terminados; una cantidad considerablemente menor (13,7%) a estudios universitarios y terciarios incompletos. Algo más de la cuarta parte –el 25,7%– corresponden al secundario o polimodal terminados, mostrando el resto cifras no significativas. Aunque, reiteramos, con esta encuesta no se pretende demostrar hipótesis, podemos sí inferir que en general hay una correspondencia amplia entre la respectiva pertenencia al nivel educativo y el acceso a las actividades culturales.

2) Sobre percepción y valoración del mundo de la cultura. Cinco preguntas apuntan a conocer cómo los encuestados perciben y valoran la realidad cultural “externa”, esto es, la que se manifiesta en los respectivos ámbitos culturales. Se trata de contar con un panorama comparativo de las actividades, realizaciones, proyectos, perspectivas, receptividad, utilidad, etcétera, de los sectores culturales que operan en la Provincia.

a) Qué es lo mejor que tiene Mendoza. Como aporte informativo para el Plan Estratégico, la valoración de los componentes naturales, humanos y culturales de la Provincia tienen especial relevancia. En efecto, las actividades culturales que con el plan se aspira a fomentar y apoyar, tienen como referente no sólo a la propia cultura sino también a la gente (en su condición de creadora y receptora de los bienes culturales) y al ambiente natural (que, en su interacción dialéctica con el hombre, condiciona en mayor o menor medida, según los casos y circunstancias, las actividades y realizaciones culturales).

De allí el papel orientador que tienen las respuestas a esta pregunta. Un alto porcentaje de valoraciones (21,3%) apunta a los recursos naturales de la Provincia (paisajes montañoses, los desiertos del llano, etcétera) que con frecuencia han sido objetos de elaboración cultural. Sólo en el 8,5% de las respuestas expresan preferencias por el factor humano, lo que implicaría una suerte de autocrítica.

El resto de las respuestas (70%) conllevan valoraciones positivas de diversos aspectos de la realidad cultural. Casi el 40% apunta al patrimonio, a las tradiciones regionales y a las manifestaciones departamentales. Las propuestas artísticas locales y exógenas son percibidas como escasas (9,5 y 3,6% respectivamente), al tiempo que la infraestructura turística y cultural es vista como decididamente deficitarias (7,9% de las respuestas). Otros aspectos específicos del modo de vida provincial resultan poco percibidos y valorados: el desarrollo académico y científico sólo aparece en menos del 5%, la gastronomía queda reducida a menos del 4% y los museos no llegan al 3%.

Sin dudas, estos indicadores cualitativos –tanto los que merecieron porcentajes altos como los menos valorados- tendrán que ser tenidos en cuenta a la hora de fijar lineamientos de política cultural.

b) La cultura sirve para... Habida cuenta de que las motivaciones que influyen en las decisiones de cada ser humano tienen algún componente utilitario o práctico, es relevante conocer qué piensa la gente sobre la utilidad de la cultura, en otras palabras, para qué sirve. En una pura teoría de la cultura la pregunta quizás no tenga cabida o, en todo caso, de ser formulada apuntarían las respuestas a la funcionalidad y/o a la inserción relacional de la cultura respecto del fenómeno humano total.

En nuestro caso concreto, el foco de interés está dado por las opiniones, actitudes y percepciones de la gente, esto es, cómo perciben y valoran las personas la practicidad de la cultura: cómo ve la gente el “para qué existe”. La distinción básica se establece entre su utilidad social y su utilidad personal, categorías amplias que respectivamente incluyen aspectos específicos.

La gran mayoría de los encuestados (66%) percibe algún tipo de utilidad social: el progreso social (26,5%), el mantenimiento y la recreación de identidades (15,9%), la reinserción de sectores sociales excluidos (12,9%), en fin, la integración y participación comunitarias (10,7%).

La minoría restante (33%) reconoce que la cultura sirve también para beneficios individuales. Poco más del 12% percibe que la cultura aporta al progreso personal en general: algo más específico es el 8,9% referente al desarrollo de capacidades personales, llegando casi al 13% los que valoran la cultura porque genera entretenimiento, recreación y goce estético.

Cabe reiterar que quizás en la pura teoría no tenga sentido hablar de la utilidad de la cultura, y mucho menos distinguir utilidad personal con social, pero así resulta la percepción y la valoración reveladas entre los encuestados. Constituye, pues, información relevante para una planificación de la cultura que tenga en cuenta las actitudes de la gente.

c) Cómo es la información que recibís... En el desarrollo de cualquier actividad humana resultan relevantes los procesos comunicacionales, relevancia que sigue vigente a la hora de planificar la actividad. Tratándose de seres humanos lo más importante no es “la realidad en sí misma”, sino cómo esa realidad es comunicada y, por lo tanto, cómo es percibida y valorada. Si tal cosa ocurre en cualquier actividad, mucho más lo es en el caso de la cultura dado que en sus manifestaciones es inherente la comunicación. En efecto, una novela, una obra pictórica, una escultura, una pieza musical, etcétera, son actos comunicativos entre el creador y el receptor.

Pero hay otra faceta de la comunicación en el ámbito de la cultura, que ahora más nos interesa. Es la referente a la información que le llega (o no) al potencial usuario, sobre las actividades culturales que se realizan. Para los interesados en estas actividades, resulta obvio que la única forma de decidir su participación (pasiva o activa) en ellas, es estar informado sobre los lugares y fechas de realización. Por eso resulta significativo constatar que poco más del 50% de los encuestados afirman que la información que reciben adolece de algún grado de inadecuación (42% poco adecuada y 11% nada adecuada). Y algo menos del 50% sostienen que la información es muy adecuada (9%) o simplemente adecuada (38%). Constituye pues, un dato a tener en cuenta para la futura planificación de la cultura de Mendoza, ajustando los mecanismos de comunicación y difusión de las actividades para que toda la población pueda afirmar que la información que recibe es eficaz y satisfactoria.

d) A qué públicos están dirigidas las producciones culturales. Teniendo en cuenta el objetivo siempre declamado de democratizar la cultura –lograr que esta llegue como actividad creativa y como actividad receptiva a la mayor cantidad de gente- resulta relevante y orientador un cuadro de situación sobre la percepción que tienen los encuestados sobre los públicos receptores de las actividades culturales locales. Aunque cada categoría de respuestas tiene su matiz específico –por ello las preguntas se formularon en forma desagregada-, a los efectos de un primer acercamiento pueden agruparse en dos categorías globales: la percepción de que los públicos son restringidos (casi 55% de las respuestas) y la percepción de que los públicos son numerosos (45,1% de las respuestas).

En la primera están incluidos los que opinan que se trata de públicos reducidos (38%), elitistas (9%) o especializados (7%). En la segunda se identifican los públicos amplios (24%), populares (13%) y masivos (9%). Las categorías desagregadas responden a matices diferenciales: por ejemplo, un público puede ser reducido pero no necesariamente elitista ni especializado; análogamente puede darse un público popular, pero no necesariamente masivo.

Estas cifras tienen un valor orientador al planificar actividades culturales en un marco pluralista y diversificador, con ofertas destinadas a una amplia variedad de públicos potenciales. En efecto, una eventual sumatoria de múltiples públicos restringidos, puede significar la cobertura de un amplio público con diversas preferencias. Y por el contrario, una eventual insistencia en espectáculos de concurrencia masiva puede ir en desmedro de públicos de otras preferencias.

e) Cómo podrían mejorar las producciones culturales locales. La pregunta incluye un pedido de juicio de valor implícito –quien postula una mejora percibe defectuosa la realidad- y un pedido de propuesta explícita para obtener mejores producciones.

El costo de las entradas resulta un dato insignificante (sólo el 11% propone bajar ese costo): probablemente este dato surge del hecho de que el universo encuestado oscila entre la clase media y clase alta. Pero las otras respuestas son altamente significativas: un 29% reclama más y mejores espacios para la cultura, lo que implica un juicio de valor crítico sobre la actual infraestructura, y el 33% opina que la difusión es deficitaria (en coincidencia con respuestas a la pregunta anterior) y que, por lo tanto, habría que mejorarla.

Sólo un 27% de las respuestas hacen referencia a los contenidos de las producciones locales: el 10% propone temáticas más atractivas y un 17% apunta a propuestas más identificadas con identidades regionales.

Aún cuando no es objetivo de un plan cultural establecer directivas sobre los contenidos de las producciones, estos datos resultan ilustrativos para los autores y productores de ofertas culturales, como también lo es para la política cultural al momento de definir subsidios y otros tipos de aportes del Estado a la actividad cultural.

3) Sobre autopercepción y valoración de las frecuencias conductuales del encuestado. Se trata de las trece preguntas que completan la encuesta. Siete de ellas tienen que ver con la actitud –pasiva o activa- que requiere el acceso a las manifestaciones culturales (“quedarse en la casa” o “salir de la casa”). Las seis restantes indagan sobre los procedimientos a los que recurren los encuestados para acceder a las manifestaciones y bienes culturales (alquiler, compra, préstamo, etcétera).

a) **“Quedarse en casa”**. En estas preguntas se indaga sobre la frecuencia de acceso a los medios de información por parte del encuestado. Un 70% responde que en mayor o menor medida es espectador habitual de televisión, mientras una escasa minoría -el 30%- afirma verla poco o nada. Cifras ligeramente distintas, pero coincidentes en lo que hace a la pasividad receptiva, encontramos en el acceso a la radio: el 77% la escucha habitualmente, mientras que el 22% lo hace poco y nada. Cabe precisar que no se indagó sobre el tipo de programas preferidos, porque el objetivo de estas preguntas no era investigar sobre preferencias o gustos programáticos sino sobre la intensidad del uso de estos medios.

En lo que hace a los diarios, las cifras también difieren de las encuestas habituales sobre compra de diarios (oscila en torno al 15% de la población total), porque aquí no se trata de registrar la lectura de los diarios, que acusa un 75% de los encuestados. No hay contradicción entre ambas cifras -a pesar de la evidente diferencia- ya que actualmente la lectura de los diarios suele hacerse en la mayoría de los cafés, sitios públicos o por Internet en la propia vivienda. Además cabe considerar que cada diario comprado es leído por los miembros de las familias que lo compran, a lo que hay que sumar el hecho de la circulación de diarios gratuitos.

Y en lo referente a Internet, lo frecuenta una mayoría del 60%, pero el 22% nunca lo usa. Podemos suponer con muy poco riesgo que ese 60% corresponde a las clases medias y altas, mientras el 22% que no lo usa corresponde a los “infopobres”, esto es, de los que carecen de capacidad de compra de la computadora.

b) **“Salir de casa”**. El cine, que a través de las multisalas de los centros comerciales se ha recuperado en los últimos años, es frecuentado según esta encuesta, por el 46% de los entrevistados. Un sector menor, el 32,8% va poco al cine, mientras el 21% manifestó no ir nunca. En comparación con las épocas de auge de los cines céntricos y barriales, cuando prácticamente para el 100% de la población “la salida” consistía en ir al cine, las cifras de la encuesta indican que el impacto del video y el DVD (“quedarse en casa”) sigue vigente. Más de la mitad de los encuestados manifiesta concurrir a museos y exposiciones con algún tipo de frecuencia. Tal cifra es explicable (si tenemos en cuenta el habitual “vacío” de los museos, salvo el día de la inauguración de la muestra y los días de vísperas de cierre) por el universo encuestado, donde predominan los niveles educacionales elevados.

Y en lo referente a espectáculos, recitales y obras de teatro –aún considerando que se trata de comportamientos heterogéneos- resulta significativa la frecuencia registrada: muy frecuentemente el 26% y frecuentemente el 46% (cerca de las tres cuartas partes del total de los encuestados) asiste a este tipo de eventos. Si se procede a comprar algunas cifras, resulta claro que estas manifestaciones culturales constituyen una más eficaz motivación para “salir de casa” que, por ejemplo, el cine.

c) **Cómo se consiguen**. Otro significativo indicio de actitudes ante las manifestaciones culturales -sobre todo comunicacionales-: acceso a diarios, películas y libros es el procedimiento que la persona adopta para tener acceso a ellas.

El alquiler de películas (recurrencia a videoclubs) es practicado de frecuente a muy frecuentemente por un alto porcentaje de los encuestados (75,7%); registra sólo un 8,2% que nunca lo hace. Tales cifras resultan coherentes con la ya señalada escasa concurrencia (46% de los encuestados) a salas cinematográficas.

La compra es utilizada entre frecuente y muy frecuentemente por casi el 83% de los encuestados; sólo el 4,6% no practica la compra.

Algo más del 57% recurre con frecuencia al préstamo, mientras sólo el 27% nunca lo hace.

Porcentaje similar de encuestados (57,2%) afirma concurrir con frecuencia a bibliotecas para tener acceso a estas obras culturales. También es similar al anterior el porcentaje que niega esa práctica (26%).

Un alto porcentaje (70%) recurre con frecuencia a Internet para lograr este acceso, mientras que cerca del 30% nunca lo hacen. Ambas cifras resultan coherentes con las respuestas dadas en el bloque anterior (“Quedarse en casa”) sobre el uso de Internet.

Y finalmente, están los encuestados que alquilan los mencionados elementos culturales: menos de la mitad (47,4%) lo hace frecuentemente, pero un porcentaje apenas menor (41,4%) nunca lo hace. Ello indica que el alquiler es el medio menos utilizado para el acceso a diarios, libros y películas: respecto de éstas, hay que ponderar el bajo resultado aquí obtenido con el alto porcentaje señalado en las respuestas sobre la pregunta específica sobre alquiler de películas (75,7%), ya que esta pregunta incluye tres elementos heterogéneos.

4) Conclusiones generales. A través de esta encuesta se han recogido actitudes, opiniones, tendencias y preferencias de personas predominantemente jóvenes, y en menor medida proporcional, de personas adultas. La mayoría está radicada en el conurbano conocido como Gran Mendoza. La suma de poseedores de títulos de tercer nivel, de estudios superiores incompletos y de estudios secundarios, indica que el universo encuestado, casi en su totalidad, posee algún tipo de preparación académica.

La mayoría de los encuestados ha manifestado que lo mejor de Mendoza son aspectos vinculados a la cultura; por otra parte, a ésta se le atribuye sobre todo utilidad social (progreso, identidades, etcétera) y en menor medida utilidad personal (capacidades, goce estético, etcétera).

Prácticamente en mitades iguales se dividen las percepciones sobre la adecuación o inadecuación de las informaciones que reciben sobre actividades culturales. Por su parte, las cifras de las percepciones sobre públicos están algo más diferenciadas: predominan, por una diferencia de 10 puntos porcentuales, los que opinan que las obras están destinadas a públicos restringidos.

En las propuestas de mejora de la producción cultural local, un alto porcentaje apunta a problemas de infraestructura y de difusión y una minoría a los contenidos cualitativos de las ofertas.

Un alto porcentaje muestra, a través de la autopercepción de sus frecuencias conductuales, la preferencia por manifestaciones culturales que invitan a “quedarse en casa”. La más fuerte motivación para “salir de casa” está dada por los espectáculos y los recitales.

Y en cuanto a los procedimientos para tener acceso a los elementos de la cultura preferentemente informativos, se da una amplia variedad de respuestas. No obstante, hay un manifiesto predominio por el alquiler de videos y por la recurrencia a Internet.

El entrecruzamiento de las variables manejadas en la encuesta permitirá el acceso a conclusiones más específicas y detalladas.

Entrevistas a testigos claves

En este apartado se expondrán ideas, conceptos, problemas, críticas y sugerencias obtenidas a lo largo de una serie de entrevistas realizadas a artistas, académicos y ex funcionarios del Estado, que por su trayectoria en el campo cultural mendocino fueron seleccionados para que con sus aportes contribuyeran en el diseño del diagnóstico de este Plan Estratégico. Los convocados fueron: Roberto Follari, Gladys Ravalle, Carlos La Rosa, Alfredo Ceverino, Rolando Concatti, Rosa Fader, entre otros.

En primer lugar se expone la idea de cultura con la que trabajaron los entrevistados y la función que ella desempeña. Posteriormente se mencionan algunas cuestiones que se identificaron como características presentes en el espacio cultural, algunas de ellas obstaculizan y otras favorecen el desarrollo de la cultura mendocina. Estas características no son propias de ningún eje, sino que son transversales a todos o casi todos ellos, razón por la cual se mencionan en este apartado. Y finalmente se presentan algunas conclusiones y propuestas generales.

En cuanto a la noción de cultura, como problema sustantivo los entrevistados coincidieron en que, tanto a nivel gubernamental como de la sociedad en general, no se percibe el valor personal y social que posee lo cultural. Lo artístico no está concebido como elemento constitutivo e imprescindible en el proceso de desarrollo personal, es decir, en el proceso de formación de la identidad de las personas. En este sentido, el desarrollo de los lenguajes artísticos, no sólo favorece el desarrollo del arte e incrementa las posibilidades de ocio y de entretenimiento, sino que primariamente favorece la integralidad del sujeto y la fortaleza e identidad de un pueblo. Por consiguiente, debemos tomar lo cultural como el elemento o dimensión de la vida social que enriquece la existencia individual y colectiva.

Desde estas premisas lo que se debe plantear como propósito general es el desarrollo y promoción de la cultura, y que se advierta la gran oportunidad que ella genera en el enriquecimiento de la sociedad. En la consecución de este propósito, toda política, estrategia y plan cultural deberá tener presente en todo momento la noción de diversidad. Noción desde la cual se rescatan manifestaciones de identidades que han quedado ocultas, favoreciendo de este modo una verdadera integración social.

Además, la cultura es fundamentalmente la manera de desarrollar actitudes, significaciones y gestos para que la sociedad se incorpore a la ciudadanía. Entonces, desde el espacio cultural se puede trabajar el desarrollo de una comunidad participativa, activa y gestora de su propio desarrollo. Sin embargo, en los hechos el desarrollo de esta comunidad se dificulta notablemente debido a que grandes porciones de la población quedan marginadas del acceso y disfrute de los bienes culturales.

Características presentes en el ámbito cultural:

En primer lugar, aparece como gran inconveniente la distancia existente entre los funcionarios y la comunidad. Resulta insuficiente el contacto tanto con los hacedores individualmente como con las manifestaciones culturales comunitarias. Debido a esta brecha el gobierno desperdicia una importante fuente de información, que le proveería de mayor cantidad y calidad de insumos útiles al momento de diseñar una política cultural con fuerte asidero en la comunidad objeto de dicha política. La percepción generalizada es que los responsables de la gestión esperan que la sociedad se acerque y no son ellos mismos los que salen a buscar el hecho cultural. De este modo, se identifica como una necesidad que desde la gestión se realicen tareas de reconocimiento,

relevando las experiencias que se están desarrollando, para entonces, previo haberlas identificado, detectar cómo se las puede fortalecer y si otros sectores de la población pueden participar y beneficiarse de ellas.

Otra problemática que quedó expresada es la desconexión que se da entre muchos de los principales actores intervinientes en el campo cultural, nos referimos a artistas, hacedores y funcionarios gubernamentales, especialmente del nivel municipal. Es frecuente el desconocimiento mutuo, de esta manera se reducen las probabilidades de trabajar de modo conjunto. Desconocimiento que no es el esperable de quienes están involucrados directamente en el tema y que además intervienen dirigiendo la actividad.

Vinculado a lo anterior, se señala que históricamente la gente de la cultura se mantiene alejada tanto del sector empresario como del estatal, distancia que dificulta las oportunidades de encarar proyectos de modo colectivo. Se manifiesta un fuerte rechazo por la actividad privada, existiendo cierto recelo y dificultad para dialogar o trabajar junto al Estado, los medios y los empresarios.

Otra situación identificada como perjudicial, es que la gente de la cultura local, en contadas ocasiones logra tener proyección nacional y menos internacional y en la mayoría de los casos cuando alcanza ese posicionamiento, se debe a que el sujeto migrado a Capital Federal o a otros países. Es decir, estando en Mendoza resulta casi imposible ser nacional. En este problema juegan un rol central los medios de comunicación que son medios provinciales y sin estrategias que los coloquen a nivel nacional.

Como aspecto positivo se menciona el rol de las organizaciones culturales de la sociedad civil como agentes promotores de lo cultural. A partir de esta idea se sugirió que el Estado fortalezca y estimule estas instituciones. Estas organizaciones pueden ser potencialmente un factor de inclusión social y de mejoramiento de la cultura política.

También se hizo mención al aislacionismo de Mendoza con las otras provincias. No hay proyectos y actividades que promuevan las relaciones interprovinciales. Situación semejante se da con Capital Federal, la relación es poco estrecha y muy intermitente.

Si bien fue general el reconocimiento de la cultura como un atractivo turístico, se demandó que eso sea un efecto secundario pero no el propósito con el cual se piensen y diseñen las políticas culturales.

El riesgo de vincular estas dos áreas es que se descuide aquello que no parezca rentable o vendible en términos turísticos. Hay sitios y actividades que puede que no sean atractivas turísticamente pero sí importantes desde lo simbólico. Por otro lado, en ocasiones, cuando a algo valioso histórica y simbólicamente se le puede dar valor turístico el resultado, si se maneja correctamente, es altamente provechoso, ya que ese hecho cultural genera ganancias, llega a un mayor porcentaje de la población y recibe una mejor protección institucional.

Finalmente, otra de las cuestiones identificadas como problemáticas es la función de los medios de comunicación. En primer lugar son de difícil acceso para los artistas y hacedores independientes. En segundo lugar se advierte que el reconocimiento mediático y el reconocimiento debido al talento de un artista, no siempre coinciden. En tercer lugar, se señala que la popularización a través de los medios de determinados “productos culturales” es más poderosa por la ausencia de mecanismos de consagración a nivel local.

A continuación presentaremos las conclusiones relativas a cada uno de los ocho ejes, para

finalizar con algunas cuestiones que se identifican como problemáticas y que no pertenecen exclusivamente a un único eje temático.

Eje 1: Descentralización territorial y participación comunitaria

Sin duda, ha sido el eje más complejo en cuanto a su abordaje, debido a que hace referencia a una multiplicidad de cuestiones, entre ellas las relativas a la identidad e historia de nuestra provincia y a la igualdad de oportunidades para el disfrute de los bienes culturales. En ese sentido, los entrevistados fueron categóricos en cuanto a que este aspecto del Plan implicaría una larga tarea de relecturas históricas y de comunicación con las subculturas mendocinas. Diálogo que debería perseguir como meta acercarse a la totalidad de la población rescatando las postergaciones que ellas han sufrido frente a representaciones ampliamente extendidas que se imponen y desplazan otras formas culturales de menor prestigio.

Las políticas que se realicen con el propósito de extender y descentralizar la cultura deberán diseñarse considerando toda una serie de temas y poblaciones históricamente desatendidas. La idea es que las políticas y estrategias de descentralización sirvan para construir una Mendoza que tenga en cuenta esas realidades culturales.

La consecución de ese propósito exige que las actividades de este eje sigan un movimiento ascendente, tanto en su programación como en su ejecución. Para ello, lo que se propuso es que el Estado realice un estudio de campo, relevando todo el territorio provincial, con el cual identifique la existencia, ubicación y características de:

- Hacedores culturales,
- Gestores culturales,
- Espacios existentes para la promoción sociocultural
- Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil
- Actividades comunitarias o barriales
- La actividad cultural de cada departamento y cada distrito.

Una acción cultural de este tipo, planteada de abajo hacia arriba, sería el primer paso para la descentralización, porque los resultados de este estudio permitirían un conocimiento más acabado de la realidad provincial.

Este relevamiento generará información con la que hoy la Subsecretaría no cuenta y esta deficiencia implica que no se puedan diseñar políticas para el sector porque se lo desconoce. A partir de este estudio se podría reconocer la zona en la que se quiere intervenir; se trata de una etapa de diagnóstico que permitirá la posterior planificación de actividades tendientes a desconcentrar el poder cultural del Gran Mendoza. Con este estudio se podrá identificar qué hay en cada distrito y qué es lo que falta, también servirá para detectar experiencias aisladas que se están realizando y que podrían articularse con otras o replicarse en otras partes.

En este sentido, a la descentralización se la conceptualizó como una reconstrucción hecha a partir de elementos recuperados de las bases y las subculturas. Empezando desde los espacios más micro, donde las organizaciones de la comunidad y los municipios tienen un rol fundamental. Este rastreo exige de un trabajo articulado entre tres actores institucionales: Subsecretaría-municipios-organizaciones. El rol del municipio en esta relación es vital, ya que debe trabajar con su comunidad y con sus organizaciones para que la población objetivo del plan, la población mendocina, sea un sujeto activo.

En cuanto a la metodología desde la que se debe plantear un programa de descentralización, ella debe trabajar a partir de las necesidades y demandas detectadas en la comunidad objetivo. Por un lado, trabajar las distintas demandas que caracterizan y distinguen a las diferentes regiones y que hacen a su identidad, implica el reconocimiento de esas identidades. Pero, por otro lado, este trabajo debe completarse con el rescate de otras identidades que han sido ocultadas a través de procesos desidentitarios, y que no deberían seguir marginándose.

Así mismo, ese rescate de identidades originarias frecuentemente corre el peligro de dejar encerradas a las poblaciones regionales únicamente en las manifestaciones culturales con que tradicionalmente se identifican. Por ello, si bien es sumamente importante detectar la identidad de cada región, se debe procurar que esa gente acceda también a otras manifestaciones. Esta necesidad debiera ser detectada por el gestor cultural o el animador sociocultural. Por ello, de lo que se trata es lograr un equilibrio entre elementos marginados u ocultados, necesidades y demandas de las comunidades, procurando, al igual que sucede en Mendoza Capital, presentar alternativas para que puedan optar, o no, por manifestaciones diferentes. Se trata de diversificar la oferta para despertar otras inquietudes, pero observando que esa oferta debe tener alguna raigambre en sus intereses para que sea recibida.

La otra dimensión vertebral de este eje fue la referida a la distribución de los recursos, tanto en cuanto a la infraestructura como a los recursos humanos. En este sentido, el problema central es la concentración en la zona metropolitana tanto de las actividades como de los hacedores culturales y de los espacios de formación, repitiéndose en este plano procesos de inequidad y de exclusión social. Por ello las estrategias gubernamentales, dicen los entrevistados, deben procurar llevarle la cultura a la gente. En este sentido, se resaltó los beneficiosos de que en cada departamento y también en algunos distritos, funcione una casa de la cultura.

En algunos casos, la poca o inadecuada infraestructura existente en los departamentos agrava la situación. Sin embargo, aunque este no es un tema menor, para la opinión general no debería tornarse en un impedimento a la hora de descentralizar las actividades. Además, se puede comenzar refuncionalizando y recuperando espacios ya existentes para poder distribuir todas las actividades culturales.

Otra cuestión identificada como problemática fue la comunicación entre las cuatro regiones provinciales. Ésta fue evaluada como inadecuada o directamente inexistente; no hay una relación dinámica entre estas regiones ni articulan sus actividades. Esta situación resulta perjudicial en un proceso de descentralización y desarrollo departamental, por ello serán vitales las políticas tendientes a reducir el aislamiento entre las cuatro zonas.

En este sentido, se destacó la necesidad de estrategias gubernamentales que potencien lo departamental, para así descentralizar y desterritorializar. Estrategias que fortalezcan lo ya existente en los cuatro oasis, lo cual tiene una importante presencia social y económica, pero sin correlato en lo simbólico. Entonces, la estrategia a utilizar en estos casos deberá contemplar lo económico y lo cultural, articulando el desarrollo de ambas dimensiones. En este, como en algunos otros aspectos, se destacó la necesidad de que se trabaje coordinadamente entre las distintas áreas de Gobierno, debido a que son cuestiones que exceden las atribuciones y capacidades de la Subsecretaría de Cultura.

Finalmente, en cuanto al trabajo coordinado, no quedó reducido a lo concerniente al Gobierno, sino que también se destacó la utilidad y efectividad de la conformación de redes intersectoriales. Es decir, se trata de buscar la forma de lograr involucrar al sector empresario en la gestión de lo cultural.

Las actividades podrían ser planificadas y realizadas con la colaboración de empresarios, medios, artistas, gobierno y organizaciones de la comunidad. Sin embargo, en este punto se observa que el comportamiento general tanto de empresarios como de artistas no contribuye en esta articulación. Por un lado, nos encontramos con la falta de compromiso e interés del empresariado con lo artístico y cultural y por el otro aparece la reticencia y rechazo que tiene la gente de la cultura para con el sector empresario, cerrando de este modo su actividad.

Eje 2: Fomento, difusión y desarrollo de audiencias

En este eje, fue coincidente entre los entrevistados, que el gran problema es la existencia de públicos reducidos y concentrados en la zona metropolitana. El goce del patrimonio artístico-cultural sigue siendo propiedad de reducidos sectores. Los bienes simbólicos no son accesibles a todos los grupos sociales y muchos individuos se autoexcluyen de su disfrute. Aquí desempeñan un rol protagónico los medios masivos de comunicación y el sistema de educación, formal e informal.

El accionar de los medios es decisivo por su capacidad para difundir los hechos culturales, dándole visibilidad a algunos y ocultando otros. En muchos casos el reconocimiento mediático que hace que un artista adquiera mayor trascendencia, parte de cuestiones externas a lo artístico y al valor intrínseco del hecho cultural.

Algunos de los entrevistados señalaron como problema que en la actualidad el gobierno no interviene ni le plantea exigencias a los medios para que cumplan con su función social. De este modo, mayormente no actúan como un servicio público ni enriquecen socioculturalmente a la comunidad. No se percibe la existencia de una política de Estado en materia de medios, ni relacionada con los multimedios comerciales, ni con los medios alternativos que están surgiendo. Lo que hay son acciones aisladas, no sistemáticas ni incluidas en una política global y de largo plazo, en la cual se plantee entre otras cosas el desarrollo de medios propios. El problema aquí es que cae en un círculo vicioso donde el medio promociona lo que es negocio, es decir lo que demanda la opinión pública; pero a la vez a esa misma opinión pública, en gran medida, ha sido construida por los mismos medios. Entonces éstos van a apoyar lo ya consagrado por que es lo que demanda la comunidad. De ahí, la importancia de una política de Estado en materia de medios que amplíe con la incorporación de otros elementos formadores de la opinión pública.

Por otro lado, aparece como problema la inexistencia de formadores de opinión idóneos en materia cultural, lo cual incide en los niveles y tipos de audiencias. Quienes cumplen el rol de comunicar y opinar sobre determinadas temáticas, frecuentemente no cuentan con los conocimientos conceptuales adecuados para hacerlo, y aquellos medios que tienden a formar una opinión pública crítica, generalmente, alcanzan bajos niveles de penetración y escasas posibilidades de sensibilizar a nuevos grupos sociales. Esta ausencia de formadores de opinión también priva de mecanismos de diferenciación, es decir de juicios acerca del valor y calidad de las manifestaciones culturales, no sólo locales. Se trata de mecanismos que definen ciertos criterios y parámetros a partir de los cuales se distinga entre todo lo existente según su valor.

Pero, además de estas falencias de formación, nos encontramos también con una falta de compromiso e interés por lo cultural. La prioridad que los medios le dan al tratamiento de las cuestiones culturales es escasa. Fue recurrente la opinión acerca de la dificultad para los artistas independientes de lograr espacio en los medios y, cuando lo logran, se debe a vínculos personales con algunos periodistas y no a canales institucionalmente creados. No obstante ello, se reconoció que en la actualidad hay una tendencia a ampliar estos espacios.

Por otro lado, la trascendencia de los artistas está sujeta también a la existencia de audiencias que para reconocer un producto artístico-cultural utilicen criterios estéticos y no que se guíen únicamente por la mediatización de ese producto o de su autor.

En esta capacidad de las audiencias de discernir entra en cuestión el sistema educativo. La formación, ya sea de audiencias o de artistas, requiere de procesos de vida largos, en los cuales se van desarrollando hábitos culturales, aptitudes y vocación. Se trata de crear apetencia por lo estético y formas de apreciación de lo simbólico. Sin embargo, en la escuela faltan materias que trabajen en ese sentido, son inexistentes los contenidos artísticos en una gran proporción de colegios, especialmente en los niveles iniciales. El sistema educativo tampoco promueve espacios para el desarrollo de la creatividad. Precisamente, por lo que implica el proceso de formación de audiencias, la mayoría de los entrevistados se mostró pesimista en cuanto a las posibilidades de ampliarlas en el corto plazo.

Nuevamente apareció como altamente perjudicial la ausencia de mecanismos de consagración con los cuales diferenciar de toda la oferta artística existente aquella que se considera buena de la que no lo es. Esta no discriminación resulta nociva para la ampliación de audiencias; en el caso en que alguien se acerca por primera vez a las producciones artísticas provinciales o a las producciones en general y su primer experiencia no resulta grata (no lo entretiene, no lo hace pensar o no lo divierte), en vez de atraerlo a que repita la experiencia lo expulsa de ella.

Al mismo tiempo esta situación perjudica la promoción de los artistas locales en su conjunto, porque todos son conceptuados de modo semejante, terminando por nivelar para abajo. Además se considera que en la actualidad es deficiente la comunicación entre públicos y hacedores, éstos últimos no conocen a muchas de sus reales y potenciales audiencias, lo cual dificulta llegar a ellas.

Finalmente y terminando con lo relativo a este eje, en el análisis sobre la ampliación de audiencias, habrá que distinguir dos situaciones: la ampliación en el Gran Mendoza y en el resto de la provincia. Se trata de dos situaciones diferentes, objeto de diagnósticos diferentes y por ende de soluciones también diferentes. Cada una de ellas presenta sus propios elementos obstaculizadores y facilitadores en el proceso de generación de nuevos públicos. En el caso del Gran Mendoza se trata de una sobreoferta en comparación con los consumidores existentes, mientras que en el resto de la provincia el problema principalmente está en que no hay una oferta cultural diversificada y abundante.

Eje 3: Inserción internacional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional.

Fue coincidente la opinión acerca de que el intento estatal de proyectar a Mendoza en el plano internacional se ha hecho a partir del turismo; entonces todas las estrategias por las que se tiende a proyectar la provincia internacionalmente se definen en función de metas turísticas. También hubo consenso en cuanto a que la preocupación por insertar culturalmente a Mendoza en el mundo debe tratarse con posterioridad a la preocupación por desarrollar cultural y socialmente a la provincia.

Sin embargo, más allá de estas opiniones, los entrevistados ven que en nuestros días los artistas mendocinos logran reconocimiento mundial. Mendoza ha logrado presencia a nivel internacional, sin embargo la cooperación y el intercambio no es muy frecuente, especialmente porque no ven que sea una práctica sostenida desde el Estado. Los entrevistados observan que aún no hay una política cultural que entre sus objetivos tenga al intercambio y a la cooperación internacional como meta; consecuentemente la inserción internacional que se alcanza se logra

mayormente por fuera de lo institucional a través de relaciones personales.

La demanda en torno a esta problemática fue que el Estado asuma la tarea de contener y promover las condiciones de cooperación, asistiendo a los artistas. Especialmente se hace referencia a la asistencia en las tareas administrativas y de contacto con el gobierno del país que se visitará, como así también con la embajada argentina en dicho país.

En este sentido, la ausencia del Estado es notoria en cuanto al establecimiento de vínculos internacionales que propicien espacios formales de intercambio entre los agentes del campo cultural. Como ejemplo, se citó a los artistas plásticos, señalando lo engorroso que les resulta trasladar las obras que se van a exponer de un país a otro. Otra situación ilustrativa aludió a la cantidad de comunicaciones que se deben mantener con el extranjero para confirmar fechas, contratos y demás cuestiones que serían notablemente facilitadas si se contara con el auspicio del gobierno provincial.

Otro aspecto problemático es el referido a la dificultad de conseguir información sobre programas de intercambio, presentaciones en eventos internacionales y demás actividades que pueden resultar interesantes para los hacedores culturales de la provincia. En ese sentido, se manifestó, a modo de propuesta, lo conveniente de que exista una dependencia de la Subsecretaría de Cultura que se ocupe específicamente de recolectar toda la información del área que se produce a nivel internacional. Dependencia que podría recoger y concentrar la información, para sistematizarla y asegurar una difusión de la misma lo más amplia posible. Al mismo tiempo, con una oficina ocupada de la cooperación la comunidad mendocina tendría identificado un espacio gubernamental donde acudir para resolver problemas e inquietudes referidas al área.

Además, vinculado especialmente al campo científico y de las letras, notamos que Mendoza no es un centro de producción de conocimiento. Nuestra provincia no cuenta con un sistema que promueva las publicaciones y mucho menos la colocación de las producciones locales en el exterior. Esta situación se ve agravada y se explica en gran medida por la inexistencia de editoriales y distribuidoras de nivel provincial que sean buenas y competitivas.

Como aspecto positivo en relación a este eje se coincidió en que Mendoza hoy es un sitio bastante elegido por los artistas nacionales e internacionales, quienes vienen a exponer sus obras. Es decir, está considerada como un espacio de recepción pero no de inserción en el exterior.

Finalmente a partir del planteo y desafío que presenta este eje en torno a la inserción internacional de la cultura mendocina, en algunos casos, surgió directamente como inquietud otro problema, el referido a la inserción que logra la cultura mendocina a nivel nacional.

De este modo, se observa que en lugares como nuestra provincia las posibilidades de consagración son muchísimo menores que las que hay en Buenos Aires, por ser la Argentina un país altamente concentrado. Esta situación perjudica notablemente a las producciones locales en sus posibilidades de proyectarse nacional e internacionalmente. Como causa estructural de esta situación aparece la dicotomía entre “lo provincial” y “lo nacional”, entre el centralismo de Capital Federal y el deficiente federalismo.

Partiendo de este análisis, lo que se presenta como necesidad es el cambio en las condiciones de competencia, cambio que haga a estas condiciones más equitativas y reposicione a la provincia en el ámbito nacional. En este sentido, en primer lugar, se señaló como política de corto y

mediano plazo, la aplicación de estrategias que instalen a la provincia en Capital Federal, para que las producciones generadas a nivel local tengan como destino el consumo nacional. En segundo lugar, se afirmó que simultáneamente, se debe encarar un proyecto a largo plazo que se proponga transformar las condiciones de producción cultural de locales a nacionales. Procurando para ello obtener la inversión financiera necesaria y especialmente la decisión política para ejecutarlo. Este proyecto debe partir del hecho de que en la actualidad Buenos Aires es el único que emite a nivel nacional, logrando desde allí mayor llegada y proyección. Mientras que las emisiones generadas en Mendoza quedan circunscriptas a las fronteras provinciales, trascendiendo excepcionalmente a otros ámbitos.

Otra dimensión de este problema es la vinculada a los mecanismos de reconocimiento, porque al carecer de parámetros nacionales de evaluación lo predominante es la autoconsagración. El hecho de saber que se tendrá una llegada nacional y que se recibirá la crítica de amplios sectores del país plantea una exigencia mayor para el propio hacedor. Con una llegada de ese nivel se podrá identificar quiénes son más aceptados ya sea por las comunidades artísticas y/o por el público. Esta transformación de las condiciones de competencia puede cambiar las condiciones de recepción e inclusive la propia idea de lo que es el país.

Eje 4: Formación de artistas y gestores culturales.

Formación de artistas

En lo relativo a la formación artística, la oferta es amplia. Sin embargo, no nos encontramos con un sistema educativo integrado, es decir, compuesto por diferentes instancias cada una de ellas perfectamente articuladas entre sí y que posibilite el ingreso al proceso de formación artística desde los niveles iniciales.

Mientras que en el nivel superior o universitario las opiniones coinciden en que es una instancia de formación de calidad, reconocida a nivel nacional y con proyección internacional, el problema está en la etapa preuniversitaria, donde sólo se destacan la Escuela Provincial de Bellas Artes y el Colegio de Niños Cantores.

Por otra parte encontramos experiencias muy provechosas pero que quedan aisladas, sin ser recogidas e incorporadas a un sistema global. Este asilamiento hace que sean desaprovechadas o sólo accesible a grupos reducidos. Lo mismo sucede con algunos emprendimientos comunitarios que funcionan dentro de lo que sería la educación informal, logrando importantes niveles de convocatoria en sectores donde las instituciones formalmente consagradas difícilmente llegan. Estos proyectos comunitarios promueven la relación de la persona con el arte desde las primeras etapas de vida; son espacios donde se van desarrollando aptitudes, habilidades y más importante aún, vocaciones. No obstante estos logros rara vez cuentan con el apoyo gubernamental.

El problema de que la formación artística se concentre en los niveles superiores es perjudicial en el sentido de que excluye a grandes porciones de la población. Esto es así porque no todos los sectores sociales pueden acceder a la universidad; además, el hecho de llegar a ellos tardíamente perjudica el profesionalismo y la excelencia alcanzados por el artista. En este sentido, lo que se torna problemático es el tránsito de la persona desde las instancias de un nivel a las del siguiente. En este contexto, la universidad debe ocuparse de cómo formar a los alumnos que no han pasado por instancias previas y que ingresan a ella con una situación de desigualdad.

Aparece claramente la necesidad de diálogo, comunicación e intercambio entre las distintas instancias de formación, principalmente para revertir la escasa relación de la Universidad Nacional de Cuyo con los grupos de hacedores culturales no pertenecientes a ella y con los espacios de formación artístico-cultural del ámbito informal. Esta situación requiere una política gubernamental que fomente dicha articulación, como así también el conocimiento mutuo entre los propios hacedores culturales.

Otro gran problema manifestado por los entrevistados es la concentración en la ciudad Capital de los espacios de desarrollo artístico. Esta situación reduce o directamente niega las posibilidades de encuentro entre educandos y educadores en los niveles preuniversitarios, con lo cual atenta contra el desarrollo de la vocación, de los talentos y de las aptitudes durante las primeras etapas de aprendizaje y formación. Al respecto se mencionó que es frecuente que gente adulta, luego de haber desarrollado otra profesión o trabajo aparezca por primera vez en los talleres privados. Esta situación da la pauta de que hay deficiencias en el medio que frecuentemente inhiben las preferencias personales. Frente a esta situación, se propone que haya talleres de formación artística y de artistas en todos los distritos, refuncionalizando para ello espacios ya existentes como escuelas, clubes, uniones vecinales y otras entidades intermedias cuya actividad se vincule a la promoción sociocultural.

En cuanto a la excelencia de los artistas se criticó que muchos de ellos carecen de profesionalismo, no logran desarrollar su actividad con sistematicidad y rigor. Una de las razones de ello es que básicamente cualquiera se puede autodenominar artista, porque no existe una comunidad artística que defina parámetros dentro de los cuales se reconozca la actividad. Comunidad que debiera dar razón del valor y de la calidad intrínseca de una obra y/o de un artista.

En este sentido, se define que la "comunidad artística", al igual que lo que sucede en otras profesiones, tiene que ser de gente que ha producido con cierto estándar de calidad y que puede objetivar de alguna manera el valor del arte; más allá del vínculo de la obra con la interioridad del sujeto. Son múltiples los aspectos por los que se puede y debería evaluar una obra; no se trata de una visión sesgada hacia el profesionalismo academicista, sino inclusiva de aspectos que van desde la exquisitez estética hasta su valor documental como expresión de lo regional

En este sentido, hay una tendencia a presentar "producciones artísticas" que básicamente cuentan con mucha espontaneidad y buena voluntad, pero no alcanzan niveles profesionales. Muchas veces, sus hacedores no se han formado para ello y carecen de método, de este modo se termina generando una amplia oferta artística de improvisación.

Gestión cultural

La visión de todos los entrevistados fue bastante crítica en cuanto a la existencia de políticas de Estado en materia cultural. Ellos coincidieron en que ha sido un área relegada por años y que las estrategias implementadas al respecto son deficientes y que rara vez perduran a través de los distintos gobiernos. Esta indiferencia gubernamental respecto al área cultural tiene su correlato en el porcentaje del presupuesto provincial que se destina a ella.

En este sentido, se destacó que la actividad artístico-cultural se desarrolla mayoritariamente por fuera de lo institucional. Es decir, es a través de esfuerzos y círculos personales y no como producto de una política cultural que: haga que los artistas trasciendan las fronteras provinciales; que se establezca la relación entre los medios de comunicación y los hacedores culturales; que investigadores y escritores publiquen sus trabajos y los coloquen en el mercado y

que se desarrolle la relación entre la universidad con otras instancias de formación. Esta ausencia de una política de Estado, también explica que haya experiencias gestionadas por y desde la gente que carecen del apoyo gubernamental, y que se desarrollan por fuera de una política cultural y no porque no la necesiten, sino debido al abismo existente entre lo que se genera desde la comunidad y el accionar del gobierno tanto provincial como municipal.

Estas ausencias gubernamentales, y fundamentalmente la percepción de que no existe una política de Estado en materia cultural, cuestionan el trabajo que hoy desarrollan los gestores en la provincia.

Al respecto, se observa que recién en los últimos años se ha ido instalando la idea del gestor cultural y de su importancia para el desarrollo de la cultura. Del gestor se espera que provea las condiciones y defina la orientación política, que señale un rumbo, no que haga la cultura sino que la administre, que gestione el hacer de otros. Al respecto fue coincidente la opinión de que el mejor gestor cultural, contrariamente a lo que siempre ocurre, no es un artista, ya que éste tiene en su identidad un hacer que es mucho más profundo que el de la gestión. Como gestor se requiere de alguien que sepa de arte y de la cultura en un sentido antropológico, pero que también sepa de administración, marketing, recursos humanos y demás saberes útiles para la gestión.

Su rol principal sería el de articular y replicar experiencias ya existentes, funcionando como agente catalizador de inquietudes y facilitando la vinculación de los diferentes actores. Su función también es la de brindar elementos, es decir, oportunidades (asistencia técnica y financiera, contacto con la prensa, reconocimientos) que beneficien a las manifestaciones emergentes. Entre otras cosas, se trata de que el gestor administre ideas y demás aportes hechos desde la comunidad.

Así mismo se mencionó que si bien la idea del gestor existe, no sucede lo mismo con la formación. La consecuencia directa de ello es la inexistencia por décadas de una verdadera política cultural, lo cual se manifiesta en la desaparición de espacios que eran destinados a la realización de actividades artísticas, en el no aprovechamiento para la descentralización cultural del desarrollo económico de algunas zonas de la provincia y el abandono de iniciativas comunitarias que sobreviven al margen del Estado. Este problema de los gestores culturales se agrava en las comunas, situación que implica un gran obstáculo para implementar una política de descentralización.

Otras de las funciones del gestor que se mencionaron son las siguientes:

- Estar atento a los requerimientos de su comunidad;
- Promover la constitución de redes intersectoriales y comunitarias;
- Ser el nexo entre proyectos con distintas provincias,
- Articular las distintas miradas y situaciones personales, grupales y departamentales,
- Detectar las potencialidades y organizarlas para que deriven en proyectos y actividades,
- Facilitar la comunicación entre los hacedores y el público,
- Facilitar la inserción de los artistas jóvenes en el hacer artístico de la provincia, ayudándolos a vincularse con los medios masivos de difusión;
- Favorecer los emergentes. Es decir promover y contener manifestaciones culturales que se gestan desde la gente, para que eso que emerge de la comunidad alcance determinados niveles estéticos, garantizándole posibilidades para trascender.
- Finalmente se destacó la importancia de que en la gestión cultural se utilice estratégica y metodológicamente el asociativismo y la participación, procurando mantener una estrecha comunicación con los hacedores culturales, teniéndolos como un elemento de consulta permanente.

Eje 5: Emprendimientos culturales para los nuevos escenarios.

En relación a este eje fue generalizada la opinión de que en la provincia no existe un amplio y dinámico mercado de arte; por ello, en su mayoría, los artistas y demás hacedores no logran que su actividad sea lucrativa. Esto trae aparejado, entre algunas de sus consecuencias, que los hacedores culturales terminen dependiendo de subsidios estatales para mantener su actividad.

Sin embargo no parece ser esa la variable central para analizar la relación Estado-subsidio-artista. En esta problemática se identificaron otros aspectos inherentes a nuestra propia cultura, los cuales favorecen esta situación, especialmente la tradición estatista y paternalista.

En este sentido se remarcó que en la comunidad está fuertemente enraizada la idea de que el Estado tiene que subsidiar toda la actividad artístico-cultural y a todos los artistas. En cuanto a estos últimos, reaparece el problema de lo difuso de los procesos por los que los artistas son designados o autodesignados como tales, lo indeterminado de esta profesión complica la distinción de los artistas de aquellos que tienen inclinación por el arte pero no son profesionales.

En cuanto a la idea de que el Estado cumple el rol de gran subsidiador, aparece la necesidad de que se empiece a debatir sobre la vigencia y validez de esta idea; también sobre la búsqueda de modos alternativos de financiar la actividad cultural y finalmente sobre cómo alcanzar la sustentabilidad de la cultura. Al respecto, a través de lo que sucede en otros países, vemos que la cultura es una fuente de recursos impresionantes e inagotables si es gestionada adecuadamente.

Sin embargo, el análisis general en referencia a nuestra provincia fue coincidente en cuanto a que los artistas históricamente no han sido hábiles emprendedores, con lo cual difícilmente logran hacer de su proyecto un emprendimiento sostenible financieramente. De este modo, algunos hacedores se acostumbran a vivir de subsidios, sin buscar fuentes de financiamiento alternativas al Estado. Esta crítica y el planteo mencionado en los párrafos anteriores están estrechamente relacionados con la percepción de que generalmente la cultura ha funcionado como una dependencia estatal preocupada en proteger la oferta cultural más que a la demanda.

O sea, las estrategias implementadas desde esta área gubernamental han tenido como destinatarios en primer lugar a los artistas y no a la sociedad mendocina. De esta manera, esta área termina funcionando como la representante oficial de los que hacen cultura en forma profesional y no como representante de toda una sociedad que quiere participar en la cultura.

En referencia a esta situación, se considera que el verdadero propósito del área no debiera ser el de proteger al artista, sino el de abrirlo a la sociedad para que tenga posibilidades de realizarse, y que de ese modo la actividad artística procure ser autosustentable. Además, al momento de subsidiar se coincidió en que el Estado debe hacerlo cuando se trata de proyectos que fundamentalmente interesen a la sociedad mendocina.

La cuestión de fondo aquí es la concepción que se tenga sobre lo que es la política cultural y cuál es su finalidad, reconociendo especialmente que su destinatario primario es la comunidad toda. Entonces, al momento de determinar los emprendimientos que serán sostenidos económicamente desde el Estado, la elección debe hacerse mirando la cultura desde la demanda, es decir desde la sociedad.

Finalmente, a partir de lo expuesto por los entrevistados observamos que a los artistas locales que pueden sobrevivir por sí mismos el Estado les interesa sólo como facilitador de condiciones que promuevan la actividad cultural, como proveedor de circunstancias que fortalezcan esta actividad.

No obstante ello, se reconoció que en ciertos casos el Estado tiene la responsabilidad de asistir financieramente algunos proyectos que se consideran vitales para la promoción y desarrollo cultural de los mendocinos. En este sentido, se resaltó lo fundamental de que se determinen claramente los criterios a partir de los cuales se seleccionan los proyectos que serán financiados. Mientras que en otros emprendimientos, se requiere la intervención del Estado sólo para que garantice las condiciones de infraestructura mínimas necesarias para que estos emprendimientos puedan ser realizados. A raíz de estas funciones que se espera cumpla el Estado en materia cultural, se remarcó lo insuficiente del presupuesto destinado a cultura, agregando además que la mayor parte de éste se destina a pagar sueldos y un mínimo porcentaje queda para el desarrollo y/o subsidio de proyectos culturales.

En relación al otorgamiento de subsidios, aunque se demanda la determinación de criterios específicos y rigurosos, también se señaló que frecuentemente para la obtención de subsidios estatales se le presenta al artista toda una serie de exigencias que difícilmente son satisfechas. Tratándose especialmente de formularios cuyo llenado requiere de un conocimiento que el artista no siempre posee. Por otro lado, también se indicó que en el último año esta tarea ha sido facilitada por el gobierno a través de capacitaciones y asistencia técnica.

Finalmente, en relación al rol del hacedor en los proyectos culturales, muchos de los entrevistados señalaron que el artista, frecuentemente, corta el circuito en la parte de producción, descuidando lo relativo a la comercialización de su producto; esto perjudica al artista pero también a muchos gestores culturales (productores especialmente) que deben ocuparse de esas falencias.

Eje 6: Gestión e infraestructura para el desarrollo sustentable de un polo turístico cultural.

En cuanto a este sexto eje, si se apunta a posicionar a Mendoza como un polo de atracción, es condición para que ello se logre que con este plan se sienten las bases tendientes a proyectar a la provincia más allá de sus fronteras. Hubo una amplia coincidencia en que hoy a la provincia no se la visita por su valor cultural (artístico, simbólico) sino más bien por sus paisajes. Mendoza hoy no está inserta en los circuitos internacionales del turismo cultural, pero debería empezarse a orientar el accionar gubernamental para que esa sea la situación a largo plazo.

En este sentido, alcanzar el ambicioso objetivo que expresa este eje se torna difícil con la infraestructura existente. Aquí las opiniones se dividieron, enfocándose en dos necesidades detectadas; por un lado que la infraestructura existente es escasa o está en malas condiciones; por otro lado que la infraestructura necesaria mayormente existe pero se encuentra en estado de abandono y es desaprovechada.

Más allá que las opiniones tomaron estos dos enfoques, podemos ver que son perfectamente articulables y que requieren de distintas intervenciones que se pueden plantear en simultáneo por no ser mutuamente excluyentes. Se señaló, también, que las mayores deficiencias se encuentran fuera de la Ciudad de Mendoza. Actualmente toda la actividad gira alrededor de unos pocos espacios, los cuales han sido objeto de reformas y mejoras, pero más allá de éstos lo que se encuentra es insuficiente.

La opinión general es que desde el Estado se ha descuidado el aspecto de la infraestructura, y no se ha orientado su desarrollo, dejándolo en manos personales y no como resultado de un plan provincial. Consecuentemente, se percibe que son los artistas quienes terminan generando sus propios espacios e incluso las posibilidades a partir de las cuales se expande el “turismo cultural”.

En cuanto a la subutilización de infraestructura existente, se remarcó el abandono de algunos lugares. Proponiéndose que se analice caso por caso, estudiando las oportunidades que ellos crean y la posibilidad de refuncionalizarlos con que se cuenta. En este sentido, se subrayó que Mendoza cuenta con suficiente historicidad cultural como para no necesitar desarrollar toda una infraestructura nueva.

Por ello, en nuestra provincia una de las estrategias centrales y más efectivas parece la destinada a recuperar, consolidar y poner en valor el patrimonio que hoy ya tiene. El esfuerzo gubernamental debe orientarse principalmente a revalorizar lo que hay, recuperar edificios y demás lugares que simbólicamente aportan elementos necesarios para instituir a la provincia en polo de atracción. Entre las actividades que comprenda esta estrategia debe estar el mejoramiento de los museos ya existentes y del archivo histórico y la recuperación de casas privadas, entre otros.

Por otro lado, en el desarrollo de nueva infraestructura y en la incorporación de nuevas tecnologías deberá lograrse articular esfuerzos públicos y privados. Se trata de promover la participación y compromiso privados.

Finalmente, si bien todos coincidieron en que la cultura no está para el turismo, tratándose de dos cosas diferentes y especialmente que gozan de un status diferente. En algunos casos, se reconoció que hay una estrecha relación y que en algún sentido se articulan, pudiendo complementarse, fortaleciéndose mutuamente para hacer de Mendoza un polo de atracción turístico cultural.

Eje 7: Investigación y preservación del patrimonio tangible e intangible.

En cuanto al aspecto patrimonial, fue coincidente la opinión de que Mendoza no tiene tradición patrimonialista y que históricamente no se ha intervenido en el medio con una política al respecto.

Sin embargo, aunque no ha sido una provincia que haya mostrado demasiado cuidado en ciertas épocas, la percepción general es que en este momento se está empezando a cuidar y a tomar conciencia sobre la importancia del patrimonio. Esta tendencia se manifiesta a través de ciertas acciones que se vienen implementando en los últimos años.

En lo relativo al patrimonio intangible, la visión es aún más crítica que en relación al patrimonio tangible. En este caso, los entrevistados consideran que casi no existen estrategias gubernamentales que tiendan a preservar los elementos simbólicos que hacen a la fisonomía de nuestra comunidad.

Por otro lado, se advierte que de parte de la comunidad es aún menor la valoración del patrimonio y la idea que se posee sobre éste. Además, en los casos en que se logra cierta conservación patrimonial, la dificultad radica en la transmisión de esos elementos, que normalmente no son vivenciados por la sociedad en general. En este sentido, no hay conciencia colectiva de la obra de grandes personalidades que han marcado la cultura provincial. Esta deficiencia en gran medida debiera comenzar a ser subsanada desde las instituciones educativas.

Otra situación problemática es la expresada por los mismos artistas, a quienes en ocasiones como sus obras son consideradas patrimonio del Estado se les dificulta sacarlas del país para exposiciones en el exterior. Sin embargo, ese proteccionismo y preocupación estatal por el artista y su obra no va más allá de ese momento.

En segundo lugar, en cuanto al patrimonio tangible, como dijimos aunque no se percibe a Mendoza como una provincia con gran preocupación en este tema, se advierte que en el último tiempo se viene revirtiendo esta actitud. En este sentido, existe un importante número de objetos que se pueden rescatar como atractivo y que en la actualidad se han descuidado, dejando de ser lugares de referencia en cuanto a lo patrimonial. Sin embargo, se señaló que en algunos casos la formación técnica de los profesionales que se encargan de esa restauración y protección presenta ciertas falencias.

A continuación se presentan algunas de las sugerencias y alternativas esbozadas por los entrevistados:

- Propiciar la conformación de espacios de debate. Espacios en que se reflexione en torno a remodelaciones o edificaciones que se situarán alrededor de lugares de gran valor patrimonial;
- Darle mayor historicidad y presencia al patrimonio existente;
- Promover campañas de concientización;
- Procurar no sólo la restauración y conservación patrimonial sino también la socialización de ese bien. Es decir que sea conocido y gozado por amplios sectores de la sociedad;
- Orientar la política patrimonial del Estado a la recuperación y reconstrucción del valor histórico provincial;
- Mejorar el profesionalismo en las tareas de protección;
- Mejorar permanentemente los museos existentes;
- Revisar el estado del Archivo Histórico Provincial.

Finalmente, como aspecto positivo se subrayó que Mendoza cuenta con una importante historicidad, desde la cual hay que partir, recuperándola y revalorizándola. Se trata de poner en valor todo lo que hay, y para ello establecer una buena red patrimonial, contando con apoyo privado. Se debe tender a rescatar y consolidar la historia de Mendoza a partir de los valores patrimoniales.

Eje 8: Legislación cultural.

Este eje se ha construido a partir de la información recogida desde los otros siete, ya que por tratarse del marco jurídico que regula la actividad cultural en todo momento ha estado presente en el tratamiento del resto de los temas, ya que los condiciona directamente.

En primer lugar, podemos identificar un primer tema que se sugirió debiera ser trabajado legalmente: se trata del referido a la creación de mecanismos que promuevan el financiamiento privado de la actividad cultural. Aparece como recomendable la creación de fórmulas, impositivas especialmente, a partir de las cuales las empresas participen económicamente en el desarrollo cultural de la provincia. También la creación de mecanismos jurídicos que promuevan beneficios para aquellos grupos económicos que tienen una política de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), para estimular que esta práctica se extienda a otras empresas. En este sentido, se citó como ejemplo la Ley de mecenazgo.

Otro tema que se indicó es que prácticamente se carece de legislación en lo referido a las letras. No parece existir ninguna ley que favorezca las oportunidades de promoción de escritura, que oriente esta actividad y que facilite las oportunidades de vincular autores y público.

En cuanto a lo patrimonial también se señaló que hay un vacío legal que deja desprotegido al patrimonio y que en algunos casos la legislación provincial se ve obstaculizada por la nacional.

Además, la protección del patrimonio que garantizan las leyes existentes no es suficiente para impedir el deterioro y hasta destrucción patrimonial. También, en relación a lo patrimonial, los artistas plásticos encuentran que la legislación vigente, en ocasiones los perjudica al dificultarles la circulación y venta de sus obras.

Vinculado también a la plástica, aparece como problemática la ley de derecho de autor; porque a diferencia de otras actividades artísticas como la música o las letras es más difícil que este derecho sea garantizado. Aunque la venta es temporaria y heredable, en plástica es complicado realizar el seguimiento de la obra. Es en este aspecto donde se identifica la necesidad de que se trabaje en el desarrollo de un sistema legalmente constituido para garantizar el derecho de autor.

También se sugirió la revisión de la legislación relativa a la Fiesta Nacional de la Vendimia por la cual el Estado es propietario de todos los derechos. Esta revisión debería, manteniendo esta propiedad estatal, crear condiciones que abran el juego en este tema a actores nacionales y/o internacionales permitiéndoles que desarrollen proyectos referidos a la fiesta, especialmente proyectos cinematográficos que contribuirían a la promoción mundial de la Vendimia provincial. Actualmente lo cerrado del reglamento impide la “exportación de la fiesta” entre otras cosas.

Otro requisito que se observó y que deberá ser contemplado por el marco normativo a partir del presente Plan Estratégico es la creación de algún instrumento jurídico que tienda a garantizar la continuidad y ejecución de los lineamientos y propuestas contenidos en este Plan, para que no quede totalmente sujeto a la lógica político-partidaria.

Algunas conclusiones generales y propuestas:

En primer lugar, la opinión general coincidió en que los niveles de éxito que se alcancen con el Plan dependerán en gran medida de la capacidad de articular con las distintas instancias y niveles gubernamentales. Debe tratarse de un Plan de interconexión entre la actividad pública, privada, los sectores nacionales y departamentales y las distintas áreas de gobierno. Si este Plan logra construir esos lazos tendrá más oportunidades de ser ejecutado exitosamente.

También, en relación al éxito del Plan, se advierte como peligro que se tienda a apoyar y explotar lo ya conocido, las mismas representaciones y fiestas tradicionalistas que convocan y son fácilmente aceptadas por la sociedad. Es decir, que se termine en la repetición, viendo cuáles son los temas tradicionalmente instalados en el imaginario colectivo y entonces analizando cómo se los va a fortalecer. El llamado de atención en este aspecto se debe principalmente a que ésta orientación continuará relegando otras manifestaciones y proyectos más audaces o vanguardistas, que al no ser fácilmente asimilables y no tener garantía de éxito inmediato, corren el riesgo de ser eludidos. Un Plan estratégico, aseguraron algunos de los entrevistados, tendría que alentar las manifestaciones no consagradas.

En términos más operativos, se remarcó la necesidad de que el Plan traduzca las aspiraciones expresadas en metas cuantificables y en acciones concretas. Simultáneamente se subrayó la función significativamente beneficiosa que hasta ahora está cumpliendo y es la de haber instalado la discusión de la cuestión cultural en Mendoza, ha servido para abrir el debate.

La mayor demanda de los entrevistados radicó en que para que sus metas y acciones se materialicen el Plan necesitará de continuidad. Condición ésta que es observada de modo problemático esencialmente si el Plan queda sujeto a la lógica político-partidaria. En este sentido, la continuidad requiere no sólo de alguna instancia de la propia estructura ministerial

que realice el seguimiento, sino que también debería definirse algún mecanismo que garantice la continuidad, a través del compromiso y consenso de amplios sectores. Se trata de crear alguna forma transgubernamental como garantía de la continuidad

Finalmente, en cuanto a esta instancia transgubernamental, también se subrayó lo útil que puede ser la conformación de una red con todos los involucrados en el espacio cultural (gobierno, artistas, educadores, empresarios, OSC, medios, etcétera). Red desde la cual no sólo se participará en el seguimiento del Plan, sino esencialmente en el análisis permanente de la situación de la cultura de Mendoza, trabajando fuera de la inmediatez política y colaborando en la ponderación y selección de las cuestiones que verdaderamente resultan importantes para la comunidad toda y no sólo para pequeños grupos con intereses sectoriales.

Diagnóstico por eje estratégico / análisis FODA

Planificar estratégicamente implica en una de sus etapas, hacer un diagnóstico de la situación de lo que se está analizando, en este caso, la cultura de Mendoza. Este diagnóstico recoge diferentes situaciones del estado actual de la cultura de nuestro medio, que una vez detectado, es necesario ordenar.

El diagnóstico recogido nos dará un panorama con dos dimensiones principales: una externa o general al ámbito cultural; es decir las condiciones que afectan a la cultura desde afuera y que no dependen en general de su actividad específica. Y otras que corresponden al ámbito interno de la actividad, y cuya modificación o no del estado actual depende mayoritariamente de sus propias fuerzas.

Del análisis externo detectaremos Oportunidades y Amenazas, y del interno Fortalezas y Debilidades. Como primera medida al momento de planificar estrategias y con el objetivo de aprovechar al máximo los aspectos positivos de nuestra realidad, nos apoyaremos en las Oportunidades y las Fortalezas, ya que de esta manera optimizaremos nuestros recursos y aprovecharemos lo bueno que el medio nos ofrece. Al mismo tiempo, tendremos muy en cuenta los aspectos negativos de la situación actual, para establecer estrategias defensivas o correctivas. El saldo del balance entre estos dos grandes aspectos (positivos y negativos), nos marcará las prioridades en la implementación de las estrategias generales que en este plan se generan.

A continuación se ofrece, discriminado por eje, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) realizado de acuerdo a la información obtenida del estado de situación, las entrevistas a expertos, el sondeo y las opiniones recogidas tanto en reuniones informales como así también en los encuentros regionales y los foros preparatorios, sobre la bases de la guía de participación antes descripta.

De este análisis se pretende obtener un mapa de situación, de rápida lectura que nos ponga frente al problema con todas sus instancias, tanto favorables como desfavorables. Partiendo especialmente de aquellos aspectos positivos que el sector posee (las fortalezas) y los escenarios de intervención adecuados que se presentan (las oportunidades); pero sin obviar y sopesando con sentido y cautela tanto los aspectos negativos (las debilidades) como los peligros que significa el hecho de no modificar el rumbo de las cosas (las amenazas).

Eje 1: Participación comunitaria y descentralización.

Fortalezas	Oportunidades
<p>Participación Comunitaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia del Fondo de la Cultura con líneas específicas para incentivar iniciativas locales. 	<p>Participación Comunitaria</p> <p>Existencia de una variedad de culturas locales con identidades propias que pueden ser articuladas en común y con el apoyo del Estado.</p> <p>Existencia de emprendimientos culturales comunitarios que son referentes de la actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay osc interesadas en la actividad y gestión cultural, lo que es la materia prima para generar redes.
<p>Descentralización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencias de gestión territorial positivas y de coordinación entre direcciones de Cultura municipales y Subsecretaría. • Existencia del Fondo de Cultura con líneas específicas para incentivar iniciativas locales. • Reuniones periódicas del Consejo de directores de Cultura departamentales. 	<p>Descentralización</p> <ul style="list-style-type: none"> • En algunos departamentos se evidencia un buen nivel de producciones propias que se pueden potenciar mediante la articulación Municipio-Provincia.

Debilidades	Amenazas
<p>Participación Comunitaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja prioridad de la cultura en la política pública (por entender que cultura es equivalente a Bellas Artes). • Baja participación comunitaria (o de la sociedad civil) en la toma de decisiones sobre política cultural. • En muchos municipios se desconoce a los gestores y hacedores (y no se les de importancia). • Los formularios (de concurso para subsidios del Fondo) les resultan complejos de llenar. 	<p>Participación Comunitaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación entre la sociedad y la cultura causa del desconocimiento de la utilidad de esta última para la vida cotidiana. • Escasa participación comunitaria en la toma de decisión, en la elaboración de políticas públicas y como asistente de eventos culturales.
<p>Descentralización</p> <ul style="list-style-type: none"> • En los departamentos, la acción cultural queda circunscripta a las fiestas departamentales (y vendimiales). • Las decisiones sobre política cultural están supeditadas a la política turística. • A los fondos para cultura se los considera como gastos (no inversión) • Los mecanismos de coordinación entre organismos provinciales y municipales son bastante recientes. • Insatisfactoria asignación de fondos públicos para el presupuesto de cultura. 	<p>Descentralización</p> <p>Deficitarios sistemas de comunicación y recursos humanos en la gestión municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La municipalidad no funciona como un gestor cultural. • Diferencias de acceso y posibilidades entre lo rural y lo urbano. • Los formularios (de concurso para subsidios del Fondo) les resultan complejos de llenar.

Eje 2 : Fomento, difusión y desarrollo de audiencias

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Artistas reconocidos local, nacional e internacionalmente. • Sistema de financiamiento del Fondo de la Cultura. • Pauta publicitaria estatal para cobertura de grandes eventos culturales y microactividades con La Guía cultural. • Producciones locales de calidad. • Hacedores culturales con trayectoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Audiencias locales permeables a propuestas innovadoras. • Fragmentación de las audiencias que permite la posibilidad de crear una diversidad de productos de comunicación. • Gran variedad de plataformas y soportes audiovisuales para dar sustento a propuestas comunicacionales. • Aumento de demandad de productos de comunicación. • Sistema educativo público permeable a innovaciones.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Se desconocen los diferentes perfiles de los posibles públicos audiencias/auspiciantes, sponsors, etc. • Debido a la inexistencia de registros de indicadores de consumo ni de oferta cultural, ni encuestas de satisfacción o de asistencias, el conocimiento sobre las pautas de comportamiento, y en particular de públicos medios y bajos es incierto, • Actividades culturales orientadas a sectores medios-altos. Por lo tanto una marginación de sectores sociales (medio-bajos). • La difusión se orienta a públicos ya sensibilizados, no a la captación de nuevos públicos. • Los públicos están concentrados en el Gran Mendoza, por lo tanto la mayor cantidad de eventos se realizan en este ámbito. • Escasa vinculación e información entre producciones y audiencias. • Difusión no planificada. • Oferta de eventos artísticos que no se interesan por satisfacer la demanda del publico. • Públicos reducidos para producciones locales (no masivos). • Los empresarios eligen invertir en productos que sean económicamente rentables, cuando existen otros tipos de rentabilidades (marketing social). • Sponsorizacion reducida de las empresas (y en particular de las de medios) en producciones culturales locales. • Algunos sectores de artistas se interesan solamente en su propio proyecto, y que se los subsidie el Estado. • Alta concentración de públicos en el área metropolitana en detrimento de los otros oasis de la provincia, por lo tanto, la difusión se hace mayormente en el área del Gran Mendoza. • Concepción de la cultura como objeto de ocio y goce estético por parte de los artistas, lo que produce automarginación de la gente al identificar cultura con erudición y refinamiento. • Escaso involucramiento de los artistas en el circuito de de comercialización y promoción de su propio trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El reconocimiento y prestigio del artista fuera de la provincia es un prerequisite para ser valorado localmente. • Se trabaja con medios masivos desde el concepto solo de difusión, y no tanto desde el esclarecimiento o la información. • Se registra un alto desconocimiento de la población local hacia las producciones culturales mendocinas. El sector privado (de comunicación y eventos) para trabajar en forma articulada.

Eje 3: Inserción internacional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Se han dado experiencias de vinculación internacional, aunque no son parte de una planificación, sino de esfuerzos aislados de individuos. • Amplia producción cultural local de bienes y servicios, aunque no muy difundida. • Plástica, teatro y lo relativo al vino y su cultura son áreas que mantienen mayores vínculos. • Experiencia de iniciativas para facilitar el paso de bienes culturales y obras de arte a través de la aduana argentino-chilena. (Comité de Frontera). • Pueden probar suerte en el mercado hispano parlante. • Capacidad de gestión de algunos artistas locales que ya se han insertado en el mercado internacional (Curva de experiencia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Posición especial de Mendoza en el corredor andino en el esquema del Mercosur. • Situación cambiaria (3:1). • Universidades con un intercambio bien desarrollado (desde el ámbito académico). • Disminución/retroceso del espíritu conservador tan típicamente mendocino permite aparición de nuevas iniciativas.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No hay un área específica de la Subsecretaría que se ocupe de la vinculación y el intercambio regional e internacional. • La vinculación internacional establecida es el resultado de esfuerzos de individuos, no de organizaciones. • Mendoza no produce información para la difusión de su cultura. • Falta de infraestructura departamental para la oferta artístico cultural. • Falta de catálogos de difusión de artistas/espacios locales/emprendimientos. • Rol insatisfactorio de la Casa de Mendoza en relación a la gestión cultural. • No hay política de Estado ni legislación que facilite el desarrollo de las actividades culturales. • Mendoza es predominantemente importadora de bienes culturales. • Escasa planificación de la gestión por lo que no se prevén los escenarios futuros. • No hay seguimiento ni evaluación de las contraprestaciones de las becas y subsidios que otorga la Subsecretaria. • Mendoza no está inserta en las redes internacionales de cultura, por lo que no hay flujos estables de intercambio. • Escasa descentralización y autogestión, que se evidencia en la escasez de gestores culturales capaces de motorizar actividades de vinculación internacional. • Muchos hacedores todavía esperan al Estado providencial que los atienda sin preocuparse por las demandas de los consumidores/público. 	<ul style="list-style-type: none"> • El funcionamiento de redes recae sobre las personas particulares (gestores) más que en las entidades que las componen. • Las organizaciones no están lo suficientemente capacitadas para la promoción internacional • Hay redes, pero su funcionamiento no es organizado, con la consiguiente escasa difusión de las oportunidades de Vinculación Internacional. • Obstáculos en legislación aduanera para trasladar bienes artísticos a otros países. • El sector empresario no está interesado en el negocio de la cultura ni en el marketing cultural-social. • La falta de diferenciación a nivel de representaciones sociales en el imaginario social de la cultura y las bellas artes.

Eje 4: Formación de artistas y gestores culturales

Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de instituciones de formación de grado y posgrado específica, en combinación con el sector público. • Experiencia de actuación de mediadores, promotores, curadores, animadores socioculturales y productores • Unidades académicas con capacidad de otorgar formación de postgrado específica, en combinación con el sector público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Artistas de trascendencia nacional e internacional. • Instituciones de educación (formal) y formación artística de gran experiencia y trayectoria. • Cantidad importante de organizaciones que se dedican a la educación (no formal) y a la formación continua de los gestores/profesionales de la cultura en temáticas específicas.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación en gestión escasos y esporádicos. • Normativa legal asistemática, discontinua y desarticulada. • No están delimitado el rol ni las competencias del gestor cultural. • No existe una clara delimitación en la figura de gestor cultural, respecto de productores y animadores socioculturales. • No hay una organización de artistas que articule y unifique la actividad de las instancias de formación (formal) públicas y privadas. • Falta de sustentabilidad ante las presiones corporativas. • Falta de espacios para el desarrollo de la creatividad. • Falta de recursos tangibles para fortalecer y continuar los proyectos existentes de promoción artística. • Mendoza no cuenta con instancias de formación en gestión cultural. • Los gestores no son apoyados ni contenidos por el Estado. • Escasas iniciativas o actividades tendientes a producir una articulación de la formación en disciplinas artísticas, tanto en el sistema formal como en el no formal. • Inadecuada formación de los docentes de las áreas artísticas por falta de apoyo institucional; a lo que se suma un escaso control de los mismos debido a la falta de interés por parte de las autoridades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Despreocupación institucional general por la formación artística. • Escasa relevancia de la cultura como medio de aportar al incremento del capital social. • Pocos contenidos curriculares en las escuelas de formación inicial y media. • Baja valoración social de la cultura por lo que se le da poca importancia a la producción simbólica. • Centralización de formación artística y cultural y en el Gran Mendoza. • Hay pocos gestores bien formados. • La tevé resulta ser el mayor y casi único gestor cultural. • Deficitaria formación en los niveles iniciales. • Desiguales niveles de formación de los estudiantes universitarios de artes. • No se percibe lo artístico como elemento constitutivo e imprescindible en el proceso de desarrollo personal de formación de la identidad de las personas. • Retroceso en términos relativos de las materias ligadas a las disciplinas artísticas con respecto a otras, consideradas esenciales para la formación básica, como matemáticas y lengua, ya que no se valora el poder formador y transformador de la educación artística como parte básica de una formación integral. • Gran dispersión en los contenidos y una desarticulación muy notoria entre los distintos niveles. <p>Tendencia a relacionar las actividades artísticas con lo superfluo.</p>

Eje 5: Emprendimientos culturales para los nuevos escenarios

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad y variedad considerable de emprendimientos culturales que son autogestionados y autosostenidos. • Los emprendedores del medio se han construido una trayectoria superando los obstáculos. • El emprendedor tiene el conocimiento empírico dado por la experiencia de lo que es “su negocio”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación de los emprendedores por generar capacidad de lobby con el gobierno. • Preocupación de los emprendedores por superar obstáculos, mediante la creación de asociaciones. • Preocupación por sostener y expandir sus negocios. • Incremento de la demanda local de espectáculos culturales. • El público ha roto los moldes tradicionales. Por lo tanto hoy los espectáculos son multitarget, con espectadores de diferentes edades, grupos sociales.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No existe registro oficial en la provincia de emprendedores culturales • En general se le asigna poca importancia a las empresas culturales. • Carencia de asociaciones intermedias que agrupen a los emprendedores culturales. • Falta de incentivos para el establecimiento de empresas (microemprendedores) culturales. • Falta de capacitación en gestión de emprendimientos culturales, por lo que la formación de estos gestores/empresarios es empírica y asistemática • Falta de acceso al financiamiento para nuevos emprendimientos. • La falta de planificación de las políticas culturales tiene como efecto negativo arbitrariedades en el apoyo del Estado a los emprendimientos privados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay incentivos concretos para registrarse en un censo de emprendedores. • Escasa comunicación y difusión de los diferentes emprendimientos. • Alquileres costosos de renovar una vez que los emprendimientos resultan exitosos. • Los emprendedores sostienen que las cargas impositivas les resultan excesivas. • Inequidad en la aplicación de las reglamentaciones para empresarios culturales respecto de otras actividades económicas con mayor poder y representatividad. • Como empresarios, la posición de estos emprendedores es sumamente inestable, con una escasa vinculación con el Estado y teniendo un desconocimiento de los canales institucionales para gestionar (lobby). • No hay “espíritu de cuerpo” entre los emprendedores culturales. • Frecuentemente el emprendedor adolece de preparación empresarial y de formación académica. • Falta de infraestructura para emprendimientos que favorezcan el desarrollo social y económico de las comunidades.

Eje 6: Gestión e infraestructura para un polo turístico-cultural

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Agenda cultural mensual (La Guía) de difusión gratuita. • Capacidad instalada para la información turística • Sinergia con las áreas de turismo provincial en torno al Turplan, y al depender del mismo organismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de numerosos ámbitos destinados al turismo cultural (lugares históricos, museos, zonas étnicas, reservas naturales). • Gran demanda y creciente de turismo histórico-cultural.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Son pocos los municipios que cuentan con infraestructura específica (y propia) para la realización de acontecimientos culturales. • La falta de presupuesto en las áreas municipales de Cultura es causa de la falta de mantenimiento adecuado de los espacios culturales. • No se seleccionan adecuadamente los canales de comunicación de las actividades culturales que realizan los municipios. • Falta de equipamiento adecuado (multimedia), de instalaciones, de confort. • No hay una adecuada vigilancia en los espacios. • Escasa señalización interna en los espacios culturales. • Deficiente señalización de los museos (planos, ubicación, señalética en general). • El museo sanmartiniano no cuenta con equipo audiovisual adecuado para reproducir los trabajos realizados por la misma Subsecretaría. • Deficientes horarios de recepción al público para visitar espacios culturales. Están cerrados en horario de siesta, sábados por la tarde, domingos y feriados. • No se refuerzan en temporada alta los horarios y el personal encargado de la recepción de visitantes. • Los puntos de distribución de La Guía son poco accesibles (aunque ésta sea gratis) al público poco especializado. • Mala calidad de impresión en folletos y material informativo. • Falta de personal adecuadamente capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay incentivos a la reflexión en las instancias de educación formal acerca de la concientización por la conservación de los espacios culturales (no ecologismo) y obras de arte. • La falta de instalaciones y servicios confortables juega en contra de la convocatoria. • No se envía la información a tiempo a los centros de información turística. • Aunque en el Gran Mendoza se puede solucionar los problemas de equipamiento multimedia para eventos mediante el alquiler temporario, en los otros departamentos esta solución no es tan simple. • Mal estado de los sanitarios o inaccesibles al público porque generalmente están en mal estado o directamente clausurados. • Son pocos los lugares que poseen recipientes para residuos, que tengan señalética adecuada, y que esta última esté en buen estado de conservación.

Eje 7 : Investigación y preservación del patrimonio tangible e intangible

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un Consejo Provincial del Patrimonio que puede realizar los aportes técnicos pertinentes. • Técnicos y especialistas en varios aspectos del patrimonio cultural. • Existen normas de procedimientos, por lo que no hay que crearlas, sino cumplirlas. • Existencia de patrimonio utilizable como recurso turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerable nivel de ingresos provenientes del turismo, por lo que es dable la sinergia turismo más patrimonio. • Es posible la generación de aportes financieros desde el sector privado. • Gran demanda e interés por el turismo histórico-cultural.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento parcial sobre el estado de situación del patrimonio mendocino. • Falta de conocimiento sobre la población usuaria del patrimonio y sus formas de apropiación. • Insuficiencia de acciones municipales en cuanto a la promoción y conservación. • Escaso recurso humano especializado. • Legislación deficiente en conservación del patrimonio. • Falta de apoyo a la investigación. • Insuficientes acciones y recursos económicos en torno a la preservación del patrimonio tangible e intangible, vinculado a los sectores tradicionalmente excluidos. • Escasa difusión sobre patrimonio en general, con mayor énfasis en las demandas del sector turístico. • Falta de posicionamiento institucional de la Dirección de Patrimonio de la Subsecretaría. • Escasez de profesionales especializados en el medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión legalista y estatista de lo patrimonial, unido a una apropiación elitista. • Difusión del patrimonio ligada a paradigmas de poder, familiar, militar, iglesia y de valores inmutables. • Asociaciones dedicadas a la visión turística/lucrativa sin tener en cuenta lo preocupación por la conservación del patrimonio. • Ausencia de espacios y acciones que faciliten la formación de especialistas para la detección, preservación y promoción de los bienes patrimoniales de la provincia. • Deficiente y desarticulada capacitación sobre patrimonio en los niveles de educación formal. • Insuficiente promoción y divulgación hacia la ciudadanía respecto de la apropiación y resguardo del patrimonio. • Muchos de los actores todavía esperan al Estado providencial. • El accionar de los municipios es insuficiente. Se manifiesta una carencia de conocimientos (para la toma de decisiones) sobre los aspectos patrimoniales de su nivel local. • Falta de articulación entre los espacios existentes y ámbitos, trabajo en red y transversalidad entre los ámbitos de gobierno. • Falta de visibilidad de otras expresiones significativas en el territorio mendocino y en la historia (exclusión). • Inexistencia de un plan de ordenamiento territorial que incluya a los bienes patrimoniales. • Tecnologías de conocimiento y de gestión que ya están obsoletas.

Eje 8: Legislación cultural

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuadas leyes sancionadas a nivel nacional y provincial. • Resultados positivos de las leyes nacionales de fomento (por ejemplo, Teatro). • Profesionales y conocimiento acerca de legislación cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profusa normativa constitucional, • Respaldo de pactos internacionales. • Todas las normas existentes pueden ser encuadradas en el Plan Estratégico de Cultura. • Leyes de fomento pueden tener un impacto positivo, si se prevé presupuesto para las actividades. • Consenso de los sectores de la cultura acerca de mejorar la legislación existente y mejorar su poder de aplicación.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio cuerpo de legislación en relación a lo cultural, pero con bajo nivel de difusión y de cumplimiento. • Falta de reglamentación en leyes del sector ya sancionadas. • Baja eficacia de las comisiones de Cultura de la Legislatura provincial. • Falta de interés en reglamentar leyes. • Escasos mecanismos de control sobre el cumplimiento de las obligaciones culturales. • Ausencia de una ley marco provincial de Cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja socialización del conocimiento acerca de la legislación en materia de cultura. • La legislación cultural actual nacional no favorece la descentralización y dispone de los recursos financieros directamente desde la Capita Federal. • Organizaciones como Sadaic sólo tienen ánimo comercial. • Representación social (imagen) de la cultura como un objeto de consumo de elites (cultura=bellas artes), por lo que muchos dejan de ejercer sus derechos.

La estrategia de futuro

Capítulo IV

La estrategia de futuro

Como resultado del proceso llevado a cabo, de las intervenciones metodológicas, de las instancias de consulta, de los procesamientos de información y de las validaciones necesarias, se establecen, sistematizadamente, las líneas estratégicas y sus correspondientes acciones. Es decir el qué hay que hacer y cómo se ha de realizar.

Este material está ordenado de la siguiente manera:

- 1) En el cuadro superior se encuentran los lineamientos estratégicos validados y propuestos por este Plan. Por ellos deben entenderse, todas las opiniones, aportes, análisis e ideas surgidas desde el inicio del proceso y recogidas mediante diversas técnicas cualitativas y debidamente sistematizados. Desde reuniones con actores del sector cultural, hasta entrevistas con testigos claves, pasando por el material trabajado en los foros, encuentros regionales y el sondeo, y que posteriormente, fuera debatido y aprobado en el Plenario por unanimidad, tanto en cada una de las comisiones de trabajo, como en la instancia general.
- 2) En el cuadro inferior se encuentran las acciones y las instancias de aplicación. Debe entenderse por ello las distintas actividades que de acuerdo a las necesidades traducidas a propuestas de la columna izquierda, corresponden. Ya sea como tareas vinculadas que se están realizando (actividades o programas en ejecución), o como aquellas que deberán encararse tanto a corto como a largo plazo. El corto plazo significa, de aquí a dos años, mientras que por el largo plazo debe entenderse, cinco años o más.

Las actividades o programas a corto y largo plazo, también implican (en algunos casos) metas a cumplir y deben ser tomados como tales tanto por las actuales autoridades como por quienes las sucedan. Implican un horizonte previsible para la cultura de Mendoza, consensuado y que en el futuro pueden ser pasibles de modificaciones, correcciones o su reemplazo por otros nuevos en virtud de que se consideren que los objetivos previstos ya han sido cumplidos.

De la lectura de ambas columnas, y de su correcta interpretación, se podrá apreciar el rumbo estratégico que deberá seguir, específicamente la unidad de aplicación del Plan Estratégico Cultural de Mendoza, es decir la Subsecretaría de Cultura del Ministerio de Turismo y Cultura de la Provincia de Mendoza. Paralelamente, también se pueden encontrar lineamientos claves para otros sectores, ya sea públicos o privados interesados en el desarrollo cultural, y que también aparecen mencionados posteriormente en el ítem Recomendaciones... Ya que en el espíritu de la formulación de este Plan, se prevé el trabajo conjunto de diferentes instancias. En esta descripción, pueden encontrar sus caminos tanto las instituciones como los municipios, organizaciones no gubernamentales, pymes, gestores culturales y todo aquel ciudadano preocupado por lograr un crecimiento armónico y sistemático de la cultura.

Eje 1: Descentralización territorial y participación comunitaria

Descentralización territorial

Lineamientos estratégicos validados:		
<p>1. Reformar la legislación de fondos concursables para garantizar la descentralización de fondos.</p> <p>2. Implementar una red regional de gestores culturales que contribuyan a viabilizar la implementación de esta descentralización. Creación de agencias territoriales.</p> <p>3. Implementar fondos coparticipados entre los municipios y el Gobierno Provincial para el financiamiento directo de proyectos y programas culturales.</p> <p>4. Comunicar e informar a la comunidad sobre otros aspectos de la cultura que no se referencien estrictamente con las fiestas tradicionales que tienen gran impacto en los departamentos.</p> <p>5. Circulación territorial permanente de productos y servicios culturales (giras de artistas, muestras itinerantes, coloquios, producciones gráficas y audiovisuales, etcétera).</p> <p>6. Generar instancias de asistencia técnica y de articulación para la gestión de trámites administrativos para así superar los desafíos de las distancias geográficas.</p>		
Acciones e instancias de aplicación		
<p>Actividades en ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de proyecto Reforma Ley Provincial n° 6403, que prevé asignación territorial de fondos, con elaboración de programas territoriales de desarrollo. • Capacitación en convenio con la UNCuyo de gestores municipales y privados en formulación de proyectos en toda la provincia. • Fondo Coparticipado de Desarrollo Sociocultural. Inclusión social cultural comunitaria con fondos provinciales y municipales. • Encuentros didácticos en los Departamentos por disciplina e integrados, con artistas de la zona metropolitana y departamento receptor. Incluye muestras, funciones, recitales con mediación didáctica destinada al público y talleres para artistas. • Programa de asistencia técnica para presentación de proyectos al Fondo Provincial de la Cultura. 	<p>Actividades a implementar en el corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento de recursos humanos en gestión cultural, gestión socio-cultural en los 18 departamentos, y dentro del sistema de bibliotecas populares, grupos independientes, ongs, pymes, instituciones educativas de formación en Artes, Ciencias Sociales, Letras e Historia. • Detectar gestores naturales: identificando capacidades y deficiencias en los mismos. Plan de capacitación: priorizando potenciar las capacidades y fortalecer debilidades más críticas. • Creación de cuerpo de agentes territoriales: fortalecer presupuestariamente la Dirección de Gestión Territorial: concursar 6 contratos para agentes territoriales con dos años de duración en su labor. Asignación partidas presupuestarias para circulación territorial de los agentes. • Implementación de la red provincial de museos. • Programa de apoyo a festivales de arte en los departamentos que contemplen manifestaciones artísticas diferenciadas de las fiestas populares tradicionales y que se realicen fuera de la temporada vendimial, por ejemplo: Festival de Cine de San Rafael, Godoy Cruz Canta, Festival Teatral Zona Este, entre otros. • Construcción de por lo menos tres escenarios móviles autoportantes, uno por cada oasis productivo. • Calendarización anual de eventos culturales municipales y barriales. 	<p>Actividades a implementar en el largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de agencias territoriales por zonas a cargo de los gestores contratados y capacitados en gestión. Sede de las oficinas: espacios culturales emblemáticos o cercanos a ellos en los distintos departamentos. • Programa de profesionalización de gestores: Implementación de becas para facilitar el acceso de gestores territoriales a programas de formación continua en gestión (licenciaturas y tecnicaturas).

Participación Comunitaria:

Lineamientos estratégicos validados:		
<p>1. Implementar Consejos Consultivos Departamentales y/o Regionales. 2. Implementar programas que favorezcan la participación de la comunidad para que se sienta protagonista de la creación cultural y parte de un sistema provincial de cultura. 3. Implantar redes sociales de comunicación cultural que trasciendan las estructuras gubernamentales y piramidales de comunicación. 4. Conformar una red de agentes culturales comunitarios, para dinamizar la comunicación y la participación comunitaria. 5. Promover instancias de asociatividad y generación de redes que tiendan a contribuir a la mejora del capital social de los mendocinos, en lo referente a las habilidades y capacidades culturales.</p>		
Acciones e instancias de aplicación		
<p>Actividades en ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión en el proyecto de reforma de la Ley 6.403 de la creación consejos culturales departamentales. • Asignación de un fondo coparticipado con los municipios para el desarrollo sociocultural (11 municipios en 2005-2006 y 18 en 2007) y línea de financiamiento para proyectos socioculturales del Fondo de la Cultura de Mendoza. 	<p>Actividades a implementar en el corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento para el funcionamiento de los Consejos Consultivos de Cultura departamentales y regionales: organización, calendario de trabajo, metas anuales, derechos y obligaciones de sus miembros. • Programa “Contemos nuestra Historia”: cada ciudad, pueblo o barrio se podrá sumar al proyecto encargándose de rescatar los personajes, espacios, historias, costumbres y leyendas más significativas, para generar en torno a ellas un calendario de actividades culturales que permitan difundir su valor en la comunidad. • Relevamiento de líderes culturales comunitarios: encuestas de opinión, estudio de antecedentes, revisión de perfiles. • Promover la creación de comisiones vendimiales departamentales, que favorezcan la participación comunitaria en Vendimias distritales y municipales, con sistema de financiamiento a través de la Ley de Vendimia provincial. 	<p>Actividades a Implementar en el largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondo con ley para el desarrollo de un programa de generación genuina de emprendimientos comunitarios productivos para el sector cultural. (Cooperativas culturales barriales, organizaciones de la sociedad civil con fines culturales, redes cooperativas culturales) • Fomento de programa de hermanamiento de proyectos comunitarios participativos de países del corredor bioceánico.

Eje 2: Fomento, difusión y desarrollo de audiencias

<p>Lineamientos estratégicos válidados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer mejor los públicos y comunicar la oferta. • Desarrollar observatorios culturales. • Desarrollar programas que fomenten la micro-comunicación. • Los artistas deben involucrarse en el proceso de comercialización. • Desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en torno a la actividad cultural. • Espacio en los medios masivos de comunicación: implementar programas de televisión para difusión de productos culturales en ambos canales de aire. • Implementar programas de radio para difusión de la actividad cultural. • Desarrollar alternativas de comunicación y promoción más allá de los medios tradicionales, contemplando particularidades geográficas y de interés. 		
<p>Acciones e instancias de aplicación</p>		
<p>Actividades en ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edición Mensual de La Guía de Cultura, impresa en papel, tiraje 50.000 ejemplares mensuales que circula con los diarios más importantes. Boletín electrónico semanal. • Calendarización oficial de actividades culturales públicas y privadas. • Estudios preliminares para la implementación del programa Red de Museos de Mendoza: desarrollo política comunicacional unificada y capacitación en gestión de museos. • Circulación territorial de ciclos de cine y video a través del Cinemóvil. • Apoyo en financiamiento y gestión de grandes eventos culturales temáticos descentralizados, por ejemplo. Festival de Cine de San Rafael, Festival teatral Zona Este, Ciclo Vacaciones en Invierno, Música Clásica por los caminos del Vino, entre otros. Así como grandes eventos culturales de jerarquía en zona metropolitana: Americanto, Feria del libro, Festival Internacional de Teatro, Programación del Espacio de Arte Contemporáneo y Teatro Independencia, entre otros. 	<p>Actividades a implementar en el corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseño del Sistema de Información y Comunicación Cultural (SICC) en integración al sistema desarrollado por la Dirección Nacional de Industrias Culturales. • Plan de rediseño de Ediciones Culturales, con adecuación a estándares de distribución y calidad para ampliar su oferta no sólo a libros, sino también a CD y DVD. • Creación, en conjunto, con la UNCuyo de un laboratorio interdisciplinario para el estudio del desarrollo cultural (para la elaboración, implementación y monitoreo de proyectos institucionales). • Creación de una unidad de servicio para el mejoramiento de la calidad de las producciones artísticas locales. • Convenio con la Dirección de Estadísticas y el Sistema Público de Evaluación de la Calidad (SIPEC) para la realización de mediciones permanentes sobre el sector cultural. • Desarrollo de un programa piloto de comunicación que atienda las necesidades de los diferentes públicos, sobretodo, aquellos específicos, por ejemplo: red de museos y salas independientes de teatro. • Realización de un foro-encuentro nacional con empresas que desarrollan programas de responsabilidad social. • Creación de un micronoticiero semanal, radial y televisivo sobre actividades culturales. • Convenio para la creación de una cadena de difusión de músicos y artistas locales en FM departamentales. • Programa de capacitación permanente de comunicadores sociales vinculados a la actividad cultural. • Desarrollo de un programa comunicacional alternativo de actividades culturales en cada municipio. 	<p>Actividades a implementar en el largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de creación de nuevos públicos a través de la circulación de artistas y obras. • Programa de concientización sobre valores culturales en futuros líderes en conjunto con entidades de formación universitaria, cámaras empresariales y asociaciones profesionales. • Creación de un fondo mixto para implementar proyectos empresarios culturales con aporte de capital social. • Generación de materiales culturales que a través de una señal satelital cultural provincial de radio y televisión puedan ser difundidos por los medios que lo deseen. • Desarrollo de la industria audiovisual local a través del género de ficción, documentales y musicales.

Eje 3: Inserción internacional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional

Lineamientos estratégicos validados:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de una oficina específica: agencia de contactos, que estimule la vinculación y mantenga un sistema de información con otras áreas del Estado para optimizar los vínculos y las oportunidades. 2. Planificación y definición de criterios para importar y exportar bienes culturales. 3. Incrementar el flujo de obras, solucionar los obstáculos aduaneros. 4. Superar en materia de vínculos internacionales las políticas de una gestión y trabajar a largo plazo. 5. Aprovechamiento de la red de consulados (especialmente de países latinoamericanos) para la articulación de circuitos de intercambio para los hacedores locales y de estos países. 6. Incentivo a la generación de proyectos que contemplen la integración a través del corredor bioceánico, tanto para becas, subsidios o fondos concursales. 		
Acciones e instancias de aplicación		
<p>Actividades en ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios preliminares para la implementación de un programa de apoyo a actores culturales locales que deseen proyectarse en el exterior. • Programa de intercambio con la V Región de Chile y el Consejo Nacional de las Artes de Chile. (Presencia en Carnaval Cultural Valparaíso, y presencia chilena en Americano, Festival Internacional de Teatro y Festival de Cine). • Estudios preliminares para la implementación de una Oficina de Filmaciones (Trabajo en Conjunto con Ministerio de Economía, Instituto Nacional del Cine y Asociación Mendocina de Cine y Artes Audiovisuales). • Calendarización de grandes eventos provinciales de atracción internacional (Verano-Vendimia, Música clásica por los caminos del vino, Festival de Cine de San Rafael, Festival Internacional de Teatro, Americano, etcétera) 	<p>Actividades a implementar en el corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de una oficina de Vínculos para la facilitación de programas de cooperación internacional existentes. • Implementación de un corredor cultural argentino con las provincias de Córdoba y Santa Fe, con proyección a la V región de Chile. • Realización de un taller con autoridades y empleados de Aduanas y Cancillería para información y conocimiento de las especificidades de los bienes culturales. • Implementación de una marca de intercambio cultural con Chile a fin de facilitar el traslado de bienes culturales. • Estrategia de comunicación asociada a referentes artísticos y culturales locales en el exterior (por ejemplo: Fabiana Bravo, Quino, Verónica Cangemi, Julio Le Parc, Los Enanitos Verdes, etcétera). • Incentivo a la generación de proyectos que contemplen la integración a través del corredor bioceánico, tanto para becas, subsidios o fondos concursables. 	<p>Actividades a implementar en el largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concreción de un corredor cultural bioceánico del Mercosur, incluyendo a Valparaíso (Chile) y San Pablo (Brasil). • Difusión de Mendoza como polo cultural internacional.

Eje 4: Formación de artistas y gestores culturales

Lineamientos estratégicos validados:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir perfiles de formación universitaria y terciaria. 2. Potenciar la ampliación de instancias de capacitación continua (formal e informal). 3. Potenciar y sistematizar las experiencias de formación en los espacios de educación no formal. 4. Financiar la incorporación de gestores culturales a programas de desarrollo cultural tanto en el ámbito privado como público (microemprendimientos, especialmente desarrollados en el eje Emprendimientos culturales para los nuevos escenarios). 5. Financiamiento mediante becas para la formación de gestores culturales tanto a nivel terciario, universitario y de postgrado. 6. Apoyar la formación de hacedores culturales de excelencia. 		
Acciones e instancias de aplicación		
<p>Actividades en ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en comisiones de estudios preliminares y elaboración del plan de estudios de la Licenciatura en Gestión Cultural a dictarse en la Facultad de Artes de la UNCuyo. • Estudios de factibilidad y participación institucional en la formulación del plan de estudios de la Tecnicatura en Gestión Socio-Cultural, a dictarse en dos terciarios de la provincia (zona Norte y Sur) a través de la Dirección General de Escuelas (DGE) de la Provincia. • Apoyo en organización y recursos a instancias de formación no formal tanto para gestores culturales como formación de artistas y demás sectores culturales (encuentros, congresos, talleres, seminarios, clínicas, etcétera). • Línea de financiamiento específica para la contratación de gestores culturales para apoyar técnicamente a emprendimientos culturales en desarrollo, mediante el Fondo Provincial de la Cultura. • Línea de financiamiento mediante becas del Fondo Provincial de la Cultura para capacitación de jerarquía en Artes, Patrimonio y Gestión cultural. • Estudios preliminares para la implementación del programa Red de Museos de Mendoza: capacitación en gestión de museos. 	<p>Actividades a implementar en el corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Congreso de gestores culturales de la provincia de Mendoza como instancia de capacitación e intercambio. • Implementación y apoyatura con un plan de becas específicas la formación de gestores culturales en las licenciaturas a crearse. • Foros de discusión sobre la relación educación y cultura, con participación de la Dirección General de Escuelas, y las universidades públicas y privadas. 	<p>Actividades a implementar en el largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soporte institucional para la formación de postgrado, especialización o excelencia de artistas locales. • Recuperación, en conjunto con la Facultad de Artes y Diseño de la UNCuyo de los ciclos preparatorios de esas disciplinas destinados a adolescentes a punto de ingresar a la universidad. • Establecimiento de una instancia de incentivo y difusión para actividades de formación, creación y gestión cultural. • Programa de capacitación de artistas y gestores culturales de excelencia con contratación para residencia temporaria de mediano plazo de maestros internacionales de jerarquía. • Promover la creación de una tecnicatura, una licenciatura y un posgrado en Gestión del Patrimonio.

Eje 5: *Emprendimientos culturales para los nuevos escenarios*

Lineamientos estratégicos validados:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de un incubadora de microemprendimientos culturales. Plan de desarrollo de Pymes culturales. (Mayor asignación de créditos del Fondo de la Transformación y el Crecimiento) 2. Régimen tributario especial para micro emprendimientos culturales provinciales. 3. Registro de pymes culturales provinciales y realización de foros de intercambio. 4. Normas de calidad para servicios culturales. 5. Creación de unidad de apoyo y fomento de microemprendimientos culturales, con intercambio de experiencias regionales. 		
Acciones e instancias de aplicación		
<p>Actividades en ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Línea específica de préstamo para el sector cultural a través del Fondo para la Transformación y el Crecimiento. 	<p>Actividades a implementar en el corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de una oficina de asistencia técnica para gestores culturales. • Implementación de un sistema de incubadora de microemprendimientos culturales para artistas jóvenes con el otorgamiento de un capital inicial retornable. • Censo de emprendedores culturales para elaborar programas de asistencia y capacitación. • Convenio de cooperación con el Ministerio de Economía para que a través de la Gerencia de Pymes y el Instituto de Desarrollo Industrial y Tecnológico (IDIT) para asistencia técnica a las pymes culturales. • Desarrollo del posicionamiento de la industria audiovisual a través de un convenio de cooperación regional con San Luis Cine, sector cine de la V Región de Chile y creación de una comisión de Filmaciones en la provincia de Mendoza. Asimismo, apertura de Espacios INCAA en las cinco regiones de la provincia y plan de capacitación de excelencia para el sector en Mendoza. • Trabajo en conjunto con los municipios de la provincia para la exención de tasas municipales. • Inicio de los estudios preliminares para la formulación de un proyecto de ley de patrocinio, mecenazgo e incentivos culturales a través de desgravación impositiva provincial y municipal. 	<p>Actividades a implementar en el largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación legislativa de un proyecto de ley de patrocinio, mecenazgo e incentivo cultural. • Estudio de estándares necesarios para el establecimiento de un sistema de calidad de servicios culturales.

Eje 6: Gestión e infraestructura de un polo turístico – cultural

Lineamientos estratégicos validados:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Relevamiento de infraestructura primaria y secundaria. 2. Plan de reacondicionamiento de espacios más significativos. 3. Construcción de nuevos espacios donde exista deficiencia crítica o parcial. 4. Programa de compra de equipamientos de última generación para espacios culturales públicos y privados. 5. Programa de señalización y cartelería provincial para referenciar espacios culturales reformados y reequipados. 6. Potenciar la utilización de espacios comunitarios ya existentes y subocupados (salas teatrales de escuelas, salones de uniones vecinales, auditorios de bibliotecas). 		
Acciones e instancias de aplicación		
<p>Actividades en ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reacondicionamiento de edificios patrimoniales propios y municipales, mediante línea de financiamiento del Fondo Patrimonial Provincial y aportes municipales. • Primera etapa de reformulación de cartelería y señalética en edificios propios del Ministerio y Red de Museos. • Programas de turismo receptivo en bodegas y en el circuito vitivinícola, con rescate patrimonial de la cultura de la industria del vino. • Difusión y participación en grandes fiestas populares y eventos artísticos relacionados con la cultura del vino, ofertadas al turismo nacional e internacional: fiestas vendimiales departamentales, Fiesta Nacional de la Vendimia, Ciclo Música clásica por los caminos del vino. 	<p>Actividades a implementar en el corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de refuncionalización del edificio Jockey Club (Subsecretaría de Turismo), como centro turístico-cultural internacional, dentro del programa de rescate de edificios patrimoniales. • Ampliación del edificio y depósito del Archivo General de la Provincia. • Restauración del Museo-parque del Museo provincial de Bellas Artes Emiliano Guiñazú, Casa de Fader. • Construcción de nuevos depósitos de la Biblioteca Pública General José de San Martín. • Refacción del edificio del Museo de Ciencias Naturales Juan Cornelio Moyano. • Restauración monumento, acceso y basamento del Cerro de la Gloria. • Creación del Museo de Vendimia en las instalaciones del Teatro griego Frank Romero Day. • Construcción de un Centro de Congresos y Convenciones para la ciudad de San Rafael. • Construcción del Centro Polivalente de Artes e Instituto de profesorado de Artes de San Rafael. • Recuperación del edificio de la escuela Mitre para sede de la Escuela Regional Cuyo de Cine y Video. • Llamado a concurso nacional para proyecto arquitectónico y refuncionalización del Parque Eureka como Centro de Imagen, Arte, Ciencia y Tecnología. • Relevamiento y categorización de la infraestructura provincial. • Plan de actualización tecnológica y equipamiento de iluminación, sonido y multimedia para espacios públicos culturales. • Catalogación de oferta cultural local para ofrecer a la industria de la organización de congresos en Mendoza. • Creación de un catálogo específico con productos diferenciados de artistas mendocinos para ofrecer en el circuito de bodegas (plásticos, actores, músicos, bailarines, animadores, libros, CD, artesanía local genuina, etcétera), denominado Catálogo Artistas del vino. 	<p>Actividades a implementar en el largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de infraestructura crítica o trascendente para su intervención y mejoramiento en el largo plazo. • Continuación del programa Fondo patrimonial para la recuperación de edificios emblemáticos de los departamentos. • Intervención y equipamiento de espacios culturales previamente seleccionados para posicionarlos como “faros culturales” departamentales. • Trabajar con el Ministerio de Obras y Servicios Públicos en un Plan de infraestructura cultural provincial. • Construcción de un espacio multiuso provincial para artes escénicas con capacidad para dos mil personas. • Promoción impositiva a bodegas que trabajen con artistas de Mendoza bajo el catálogo Artistas del vino. • Creación de un ente autárquico destinado a la promoción del turismo cultural.

Eje 7: Investigación y preservación del patrimonio tangible e intangible

Lineamientos estratégicos validados:		
<p>1 Fomentar y sostener la investigación patrimonial (inventario, cartografía de recursos patrimoniales provinciales, uso y apropiación que se hace de ellos).</p> <p>2 Promover la articulación de acciones y conocimientos, sobre el patrimonio entre los diversos sectores gubernamentales.</p> <p>3 Implementar las actividades de promoción necesarias para generar en los mendocinos una mayor preocupación y compromiso respecto su realidad patrimonial.</p> <p>4 Crear mecanismos de redistribución o distribución equitativa de fondos, si los bienes patrimoniales son objeto de uso turístico, para su conservación, difusión e investigación.</p> <p>5 Elaborar planes de gestión de los recursos patrimoniales.</p> <p>6 Promover la formación de especialistas, el trabajo en equipos con actores de diversas disciplinas.</p> <p>7 Generar espacios y propuestas educativas especializadas, en distintos niveles y ámbitos, formales e informales, destinados a la formación permanente de los técnicos especializados y de la comunidad.</p> <p>8 Instrumentar los mecanismos de aplicabilidad de las leyes existentes.</p> <p>9 Detectar existencia de vacíos legales y proponer normas legales adecuadas según la necesidad.</p>		
Acciones e instancias de aplicación		
<p>Actividades en ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un Sistema de Información Cartográfico (GIS) con bases de datos y de los bienes patrimoniales de todos los departamentos de la provincia. • Implementación del Fondo Patrimonial con recursos del presupuesto del Ministerio de Turismo y Cultura que desde 2004 tienen alcance en los municipios a través de la presentación de proyectos de rehabilitación de bienes arquitectónicos declarados patrimonio provincial. Se ha avanzado con más de 30 proyectos en este programa. • Redacción, análisis y aprobación en el Consejo Asesor de Patrimonio Provincial del reglamento de la ley 6.034 y modificatoria 6.133. • Implementación en el ámbito de la Subsecretaría de Cultura del Área de Arqueología y Paleontología para dar aplicación ley nacional 25.743. Integración de la gestión de este tipo de patrimonio al marco de aplicación de la Ley de Preservación, conservación, defensa y mejoramiento del medioambiente, ley 5.961, para garantizar la evaluación e intervención preventiva. • Desarrollo Programa Qápac Ñan, Camino Principal Andino, para su declaratoria como Patrimonio Mundial de la Humanidad. • Cursos anuales de divulgación para público en general, concursos para jóvenes y también capacitación para especialistas en temas de Patrimonio. Edición y publicación de materiales específicos de relevamientos ejecutados por profesionales de la Dirección de Patrimonio Histórico-Cultural y convenios de cooperación provinciales e internacionales. Por ejemplo, Guía de Arquitectura de Mendoza, CD Cantoras de Malargüe. 	<p>Actividades a implementar en el corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de una unidad de desarrollo de proyectos para la restauración, conservación, rescate y puesta en valor. Deberá prestar servicios internos y asesoramiento externo. • Patrimonio y turismo: Estudio sobre zonificación y evaluación de capacidad de carga y riesgo. Prevención en la utilización turística de las áreas de interés patrimonial. • Desarrollo de planes de manejo para áreas y patrimonios específicos de las distintas regiones de la provincia. Patrimonio de zonas áridas, poblados históricos, patrimonio ferroviario, patrimonio vitivinícola, irrigación, etcétera. • Estrategia de difusión patrimonial con campaña de difusión gráfica, televisiva y radial de alcance en toda la provincia. • Implementación del Registro digital de colecciones patrimoniales. Programa de informatización, digitalización e interconexión WI FI en la red de museos y bibliotecas de Mendoza. 	<p>Actividades a implementar en el largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de una escuela taller de conservación de bienes patrimoniales. Laboratorio de conservación. • Creación Archivo de las Artes, las Ciencias y el Patrimonio de Mendoza. • Gestión a través de convenios con centros de educación superior locales y no locales para la realización de cursos de especialización y capacitación para la intervención específica sobre distintos tipos de bienes patrimoniales. • Recuperación y refuncionalización, incluyendo proyectos de gestión y uso de edificios públicos patrimoniales significativos. El proyecto en desarrollo involucra en entre otros, el edificio de la escuela Mitre. • Programa de trabajo para la declaratoria del sistema del uso del agua en Mendoza como patrimonio de la Humanidad ante la Unesco. • Programa de jerarquización del Área Patrimonio, tanto en el ámbito provincial como en el municipal, con creación de un escalafón específico para técnicos, que además incluya: capacitación obligatoria, concurso para ingreso, evaluación permanente, responsabilidad profesional específica, para abogados, arquitectos, ingenieros, arqueólogos, paleontólogos, restauradores y otros profesionales.

Eje 8: Legislación Cultural

<p>Lineamientos estratégicos validados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Provincia de Mendoza a través de sus representantes (sin diferenciar en este caso su pertenencia política) tiene que poner énfasis en la necesidad de defender el federalismo consagrado por la Constitución Nacional; en este caso, en lo que hace al ejercicio de derechos culturales y su cumplimiento. 2. Hacer un relevamiento de la legislación provincial a fin de organizarla y detectar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de vacíos legales. 2. Leyes vigentes sin cumplimiento. 3. Leyes vigentes con cumplimiento parcial. 4. Leyes sin reglamentar. 3. Edición de un Digesto Jurídico Cultural Provincial. 4. Sanción de una ley marco de Cultura para la provincia que establezca las líneas generales de una política provincial cultural de carácter integral. 5. Organizar desde el Estado un servicio directo de información y asesoramiento a la ciudadanía en general y a los artistas y hacedores culturales en particular.

Acciones e instancias de aplicación

<p>Actividades en ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración borrador final del proyecto de reforma de la Ley del Fondo Provincial de la Cultura. • Relevamiento actualizado y ordenado de la legislación cultural provincial publicado en Internet y un libro específico que incluya también las ordenanzas municipales relacionadas con la temática cultural. • Reglamentación de la ley de la Orquesta Provincial. 	<p>Actividades a implementar en el corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en la elaboración de una ley general de Cultura en el marco del Consejo Federal de Cultura, de la Secretaría de Cultura de la Nación. • Elaboración de un proyecto de ley para organismos artísticos provinciales. • Programa de revisión, modificación y reglamentación de leyes culturales de difícil aplicación en convenio con las facultades de Derecho de la UNCuyo y privadas. 	<p>Actividades a implementar en el largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación legislativa de una ley de patrocinio, mecenazgo e incentivo cultural, que contemple reducción tributaria considerable en todos los impuestos provinciales y los municipios que adhieran. Inclusión específica de medios de comunicación y empresas que publiciten en medios locales actividades culturales originarias de Mendoza. • Proponer a la Legislatura provincial que la ley de presupuesto contemple como piso el 1% del presupuesto provincial destinado a cultura, según la recomendación de la Unesco. • Estudio de viabilidad para la sanción de una ley marco de Cultura para la provincia de Mendoza. • Modificación del régimen de locaciones de servicio, para la contratación temporal de personal idóneo en Gestión cultural y producción artística, que permita mayor flexibilidad para prestar adecuadamente servicios culturales acordes a la demanda de la sociedad desde los organismos públicos provinciales. • Sanción de la ley provincial de la Vendimia, institucionalizando la Comisión Vendimia, los concursos de equipos artísticos, el porcentaje de insumo y proveedores locales, el programa de capacitación anual permanente y los foros de Vendimia. En la órbita municipal se deberá contemplar comisiones Vendimia y programas que aseguren la participación comunitaria en las fiestas distritales y municipales, con financiamiento específico. A nivel provincial, sistema de financiamiento y ejecución presupuestaria autárquica y descentralizado. <p>Modificación del escalafón del empleado público para áreas técnicas en cultura: iluminadores, sonidistas, escenógrafos, tramoyistas, técnicos de escenario, montajistas, guías de museos, animadores, técnicos en gestión, productores artísticos, asistentes de producción, etcétera. Reconocimiento de escalas salariales por productividad, actividad, capacitación, concursos, y especificidad.</p>
---	---	---

Recomendaciones por ejes estratégicos

1) Descentralización territorial y participación comunitaria

Debe ser un objetivo de este eje, colaborar en revertir la asimetría de la brecha social que existe en amplios sectores respecto de su capital cultural. Para ello es imprescindible articular una gestión asociada, del Estado con la sociedad civil que garantice presencia y desarrollo de la Mendoza profunda.

En los foros y en el plenario se discutieron reformas para optimizar la acción de recursos y herramientas que ya existen, como así también la posibilidad de generar nuevos espacios institucionales.

La profundización del rol del municipio como agente de generación e implementación de políticas culturales fue un tópico recurrente en las distintas instancias de participación.

La propuesta apunta al desarrollo de centros o agencias regionales, que utilizando la estructura de los oasis productivos (Norte, Valle de Uco, Este y Sur) y con extensiones en cada uno de los departamentos, pueda configurar una red cultural tanto para la circulación como para la expresión de los hacedores del interior.

Ello implica también un mayor compromiso, tanto político como presupuestario de los distintos municipios, así como la articulación de estrategias regionales para la promoción y difusión de la cultura.

La posibilidad de articular agendas en común, de planificar, profundizar la oferta y búsqueda de creadores en el interior de los propios departamentos, es una tarea en la que se puede avanzar.

Si bien recibe un financiamiento nacional y provincial, la experiencia del sistema de bibliotecas populares, distribuidas en toda la provincia y con presencia en sus respectivas comunidades, bien puede ser un ejemplo a emular respecto a la inserción territorial y el compromiso comunitario que se pretende para la cultura.

Asimismo, otro espacio potenciado y que aún puede crecer más para el financiamiento inmediato en todo el territorio es el Fondo de la Cultura, que contempla la existencia de un Consejo asesor, cuyas decisiones son vinculantes y en el que está reflejada la presencia de los municipios, el gobierno provincial y los hacedores independientes de la cultura, en un ámbito propicio para la discusión de las políticas culturales.

2) Fomento, difusión y desarrollo de audiencias

Es preciso conocer a los públicos y establecer instancias de medición que permitan la ampliación de la oferta cultural acorde a los públicos que la requieren. Debe haber responsabilidad del Estado en el fomento del espíritu crítico de los ciudadanos y en garantizar el acceso al goce de los bienes y servicios culturales como fundamentos de una mejor calidad de vida.

Se pretende la continua expansión de las audiencias, promoviendo no sólo su crecimiento, sino también, y en la medida de lo posible, su especialización. Se deben vincular tales conceptos para inculcarlos posteriormente en la currícula escolar y favorecer las expresiones didácticas.

Se deberá tenderá a la creación o rescate en el caso de las que ya existan, de indicadores y

mediciones constantes para el ajuste de las políticas culturales que achiquen la brecha entre los productores y los consumidores.

3) Inserción internacional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional

Se debe apuntar a profundizar las instancias del Mercosur, incorporando la cuestión cultural en las tratativas de vinculación internacional. Asimismo, se requiere dejar de lado los preconceptos para poder disfrutar del caudal cultural externo y posteriormente, difundir los beneficios de la integración regional en lo cultural, organizando y fomentando la riqueza de los entrecruzamientos culturales.

Como resultado de la discusión en los foros y en el plenario, surgió en primer lugar la falta de aprovechamiento de oportunidades, esto a partir fundamentalmente de la falta de una política de gestión orientada específicamente a este tema. Aún cuando se plantea como fundamental la presencia del Estado en un rol de gestor y promotor de los vínculos, se ha manifestado claramente también el rol activo y emprendedor que debe tener el hacedor cultural que quiere trascender fronteras.

Entre los principales problemas detectados, se destaca que Mendoza no está inserta en las redes internacionales de intercambio y cooperación cultural. Asimismo, muchos hacedores todavía esperan al Estado providencial que los atienda. Falta de planificación e inmediatez de la gestión.

Se debe trabajar fuertemente en la estructuración de una agenda y un sistema de becas internacionales en coordinación con las múltiples oficinas de cooperación internacional que ven en la cultura un punto de encuentro, entendimiento y tolerancia entre los pueblos.

Aspiramos poder proveer al mundo de la mirada y el talento de nuestros hacedores culturales, en cualquiera de sus ámbitos, y asimismo, recibir en Mendoza, las experiencias y aportes de quienes deseen realizar aquí su trabajo. Se debe potenciar la labor de entes públicos y privados que favorezcan la inserción de los mendocinos en la cultura mundial y de ésta, en Mendoza.

Hay que trabajar profundamente a nivel social y educativo conceptos como la diversidad cultural, la ruptura de barreras y prejuicios sociales, y la necesaria validez de la apuesta a la integración.

Asimismo, se debe revisar la legislación vigente para los intercambios culturales, especialmente la de bienes, que siendo herramientas imprescindibles para evitar el tráfico ilegal, se convierten (cuando lo que se precisa es el intercambio), en normas restrictivas para ofrecer un panorama internacional de la cultura.

4) Formación de artistas y gestores culturales

Es importante poder articular la formación artística formal (grado y posgrado) como así también no formal existente, de manera de poder dar respuesta acorde a las nuevas exigencias que demanda la sociedad.

Debe fortalecerse la capacitación de los gestores culturales, entendiéndolos como verdaderos motores de la participación y el desarrollo comunitario, brindándole asistencia técnica y financiera para el cumplimiento de su misión.

Los problemas detectados en este eje son colindantes con otras áreas del gobierno provincial

como la Dirección General de Escuelas (DGE) y también del ámbito académico universitario, tanto público como privado. En este terreno se proponen sugerencias en cuanto a la formación que se brinda en la educación formal. Por otra parte, se aconsejan políticas que fomenten el ámbito no formal de la educación y el estímulo directo para sostener la existencia de gestores profesionales en distintos campos de la cultura.

Mendoza cuenta con una reconocida oferta de formación exclusivamente artística de nivel superior, pero está desarticulada de los niveles que le preceden. Así, se observa que no está presente una oferta sistemática de formación, por lo que las habilidades específicas se adquieren mucho más con la experiencia de años que con la capacitación específica. Por lo tanto, no hay un “sistema” de formación de artistas que articule y unifique la actividad de las instancias de formación (formal) públicas y privadas, dificultándose el tránsito del artista en formación de un nivel a otro.

Se deben crear nuevos espacios públicos de formación, que favorezcan el desarrollo de talento artístico para niños y adolescentes, supervisados por instituciones de educación superior. Así se podrá detectar a los futuros creadores y apoyarlos en su formación específica.

La definición del perfil de las habilidades y competencias de un gestor cultural requiere de un tratamiento detallado, para así lograr demarcar las herramientas conceptuales que deberían ser insumo para la formación de los mismos. Se debe tender a la universalización fomentando contenidos específicos que aseguren la permanencia a la educación formal y el sostenimiento, en la medida de las posibilidades, de aquellas instancias no formales.

La coordinación de planes de estudios según las prioridades estratégicas de Mendoza y su garantía de inserción profesional, son puntos a considerar en la elaboración de propuestas. Se deberá fortalecer la inserción actual de la enseñanza artística en la EGB y en el Polimodal. Se procurará ahondar el concepto de gestión como la responsabilidad del manejo los procesos artísticos culturales.

Asimismo, se tenderá a inculcar la importancia de la formación específica en gestión cultural. Finalmente, se deberá realizar una reingeniería de los organismos públicos para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, muchos de ellos formados específicamente, y hoy mal utilizados, y de la infraestructura existente y a crearse.

5) Emprendimientos culturales para los nuevos escenarios

En este eje se destacó la dificultad que afrontan en general los emprendimientos culturales para desarrollarse exitosamente como empresas. La principal demanda del sector es el apoyo en cuanto a la capacitación y provisión de herramientas que permitan apoyar desde el Estado el surgimiento de emprendimientos.

Se debe proveer de un marco de acciones y políticas públicas que tengan impacto directo sobre la creación y la diversidad de nuevos emprendimientos culturales y que permitan el desarrollo de los ya existentes.

Apuntar a la creación de cooperativas y osc's que puedan desarrollarse en el medio como emprendimientos eficientes, más allá de las propuestas de la iniciativa privada.

Para ello, el Estado deberá promover la regulación normativa, capacitación, diseño general de las

organizaciones y su política de financiamiento. Siempre bajo el objetivo de que concreten emprendimientos sustentables.

Se deberá trabajar con universidades o entidades interesadas en la gestación de incubadoras de emprendimientos culturales. Tal asesoramiento deberá servir, asimismo, para adelantar escenarios futuros y capitalizar experiencias que permitan una mejor adecuación a los requerimientos sociales.

6) Gestión e infraestructura para el desarrollo sustentable de un polo turístico-cultural

Es necesario generar las acciones que tiendan a desarrollar en Mendoza un polo turístico-cultural, por lo que se deberá contar con infraestructura adecuada y en las mejores condiciones técnicas y de confort para el desarrollo de actividades culturales.

En el diagnóstico se destacó la falta de sensibilización referida a la oferta cultural que puede abrirse al turismo. Esto apunta tanto a los actores culturales independientes, como a la falta de una programación desde la órbita del Estado en cuanto a la sistematización de la oferta, difusión e información disponible: por ejemplo, señalética, horario de los museos y espacios culturales. También se destacó la falta de espacios apropiados en el territorio.

Se deberá realizar un relevamiento de las necesidades de infraestructura conforme la nueva realidad que contemple sus capacidades, servicios y condiciones de albergar expresiones como las que se imaginan necesitará la provincia dentro de los próximos diez años. Asimismo, se tendrá en cuenta cuál ha de ser su distribución en el territorio provincial, según pautas regionales o en virtud de lo ya existente. Su potenciación, mejoramiento y adecuación para ofrecer un servicio eficiente y concreto según las necesidades.

Se considerarán las previsiones presupuestarias necesarias, ya sea para su sostén o creación según el diagnóstico que se establezca. Tales propuestas deberán estar acordes al ordenamiento territorial y al impacto ambiental de cada uno de los departamentos o regiones donde se recomiende su inserción o mejoramiento en virtud de un crecimiento demográfico o potencialidades a futuro.

Se atenderá también y especialmente la pequeña infraestructura, el reciclado de espacios y la refuncionalización de lugares. Se trabajará en la zonificación de espacios urbanos, aplicando en todos los casos estándares internacionales.

Deberá, necesariamente, realizarse un entrecruzamiento con indicadores de consumo que determinen por afluencia o demanda las prioridades de refacciones, ampliaciones, refuncionalizaciones o creaciones.

7) Investigación y preservación del patrimonio tangible e intangible

Hay que inculcar el estudio, la conservación y adecuación del patrimonio tangible e intangible como herramienta básica para consolidar un polo cultural acorde a la identidad regional que requiere de una participación interdisciplinaria e intersectorial.

Respecto del conocimiento acerca del patrimonio se destaca la presencia de una visión altamente segmentada del patrimonio consagrado y de valores fijos. En cuanto a la conservación, hay un conocimiento parcial del estado en que se encuentra el patrimonio provincial, en especial respecto

de la conservación de lo intangible o vinculado con los sectores históricamente excluidos.

Se manifestó que la difusión sobre patrimonio en general es escasa, ya que la existente se realiza de forma parcial y sesgada, con énfasis en las demandas del sector turístico.

Se afirma que la representación de los diversos sectores sociales en la toma de decisiones y participación en cuanto a acciones a ejercer sobre el patrimonio es mínima, siendo ésta protagonizada por los sectores tradicionales.

Es imprescindible evaluar y diagnosticar el potencial para llevar adelante esta empresa de forma sostenible. Se deberá prestar especial atención a la capacitación en áreas específicas que será preciso implementar para contar en el futuro con todos los especialistas y ejecutores necesarios para mantener el legado cultural de la provincia.

Otro tema que debe abordarse en función de la integración del patrimonio como un recurso para el desarrollo cultural y turístico, es la capacidad de estos bienes y sus áreas de influencia, para soportar un uso intensivo.

Antes de enmarcar cualquiera de los bienes, sitios o áreas de interés patrimonial en programas de desarrollo cultural y turístico, será necesario diagnosticar el estado y capacidad de carga de cada uno de ellos, y elaborar un mapa de jerarquización en los proyectos de rehabilitación previos y necesarios para que los lugares puedan ser visitados.

8) Legislación cultural

Es preciso establecer, clarificar y conocer la legislación de índole cultural que tiene jurisdicción sobre Mendoza, para así poder generar las enmiendas y reglamentaciones necesarias, como así también una ley marco de Cultura que reglamente y organice la actividad cultural, y que incluya el derecho social a la cultura de los ciudadanos.

En los foros y en el plenario se hizo especial énfasis en el desconocimiento, la falta de aplicación y especialmente la de organicidad de la legislación en materia de cultura, tanto a nivel nacional como provincial. En general, el nivel de difusión e información sobre la existencia y modo de aplicación de la legislación cultural es muy bajo, tanto respecto de la ciudadanía en general como dentro de los sectores directamente interesados.

La legislación de estímulo y protección de determinados sectores no responde a un proyecto cultural integral, a una estrategia global relativa a la cultura, algo que se pone en evidencia tanto en la acción como en la omisión del Estado. Consecuencia de ello es la desconexión entre los mismos sectores contemplados, así como también respecto de otros órdenes socioculturales.

Cuadro General Plan Estratégico de Cultura

PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL PLAN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN	EJES TRANSVERSALES	ANÁLISIS FODA POR EJES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS VALIDADOS	ACCIONES E INSTANCIAS DE APLICACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> Pluralidad de muestras manifestaciones culturales y la riqueza de nuestra identidad. Conservación y difusión de nuestro patrimonio tangible e intangible. Igualdad de posibilidades para el acceso a los bienes y servicios culturales. Desarrollo regional de las manifestaciones culturales de nuestro vasto territorio. inserción internacional de nuestra cultura e intercambio con otras culturas. 	<p>Objetivos estratégicos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidar un sistema cultural participativo que contenga y fomente las iniciativas, que tienda a la descentralización territorial y el afianzamiento de los desarrollos locales. Estimular la creación artística, la investigación y la promoción sociocultural, asegurando su adecuada difusión. Rescatar, conservar, promover y difundir el patrimonio cultural, tangible e intangible. Apuntar a la trascendencia regional, nacional e internacional de sus hacedores y sus obras, en cualquiera de las disciplinas tanto del arte como de la ciencia. Optimizar y desarrollar la infraestructura cultural, así como la puesta a punto y/o creación de los espacios físicos necesarios que permitan la expresión y el encuentro ciudadano. <p>Objetivos estratégicos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Generar consensos sobre los principales problemas y objetivos del campo cultural de Mendoza. Presentar un esquema de objetivos, programas, proyectos e indicadores de resultados, de las distintas áreas y organismos de la Subsecretaría de Cultura para el período 2005/2010. Producir herramientas para la planificación y gestión de servicios culturales para la población de Mendoza. Establecer una red de trabajo coordinado y consensuado entre los distintos sectores del campo cultural de Mendoza. Colaborar en el mejoramiento de la calidad de los servicios y producciones culturales de Mendoza. Implementar acciones que apuesten a la equidad y a la diversidad de manifestaciones culturales de Mendoza. Impulsar actividades culturales que generen capital social y humano. Crear un programa permanente de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico de Cultura Mendoza 2005-2010. 	<p>Eje 1:</p> <p>Descentralización territorial y participación comunitaria.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Existencia de una variedad de culturas locales con identidades propias que pueden ser articuladas en común y con el apoyo del Estado.</p> <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Desvinculación entre la sociedad y la cultura causa del desconocimiento de la utilidad de esta última para la vida cotidiana. Escasa participación comunitaria en la toma de decisión, en la elaboración de políticas públicas y como asistente de eventos culturales. Existencia de emprendimientos culturales comunitarios que son referentes de la actividad. Hay oscurecidas en la actividad y gestión cultural, lo que es la materia prima para generar redes. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia del Fondo de la Cultura con líneas específicas para incentivar iniciativas locales. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Baja prioridad de la cultura en la política pública (por entender que cultura es equivalente a Bellas Artes). Baja participación comunitaria (o de la sociedad civil) en la toma de decisiones sobre política cultural. En muchos municipios se desconoce a los gestores y hacedores (y no se les da importancia). Los formularios (de concurso para subsidios del Fondo) les resultan complejos de llenar. 	<p>1. Reformar la legislación de fondos concursables para garantizar la descentralización de fondos.</p> <p>2. Generar instancias de asistencia técnica y de articulación para la gestión de trámites administrativos para así superar los desafíos de las distancias geográficas.</p> <p>3. Implementar una red regional de gestores culturales que contribuyan a viabilizar la implementación de esta descentralización.</p> <p>Creación de agencias territoriales.</p> <p>4. Implementar Consejos Consultivos Departamentales y/o Regionales.</p> <p>5. Promover instancias de asociatividad y generación de redes que tiendan a contribuir a la mejora del capital social de los mendocinos, en lo referente a las habilidades y capacidades culturales.</p>	<p>Actividades en ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de proyecto Reforma Ley Provincial n° 6403, que prevé asignación territorial de fondos, con elaboración de programas territoriales de desarrollo. Capacitación en convenio con la UNCuyo de gestores municipales y privados en formulación de proyectos en toda la provincia. Fondo Coparticipado de Desarrollo Sociocultural. Inclusión social cultural comunitaria con fondos provinciales y municipales. Encuentros didácticos en los Departamentos por disciplina e integrados, con artistas de la zona metropolitana y departamento receptor. Incluye muestras, funciones, recitales con mediación didáctica destinada al público y talleres para artistas. Programa de asistencia técnica para proyectos al Fondo Provincial de la Cultura. 	<p>Actividades a ejecutar en el corto/largo plazo (síntesis)</p> <ul style="list-style-type: none"> Relevamiento de recursos humanos en gestión cultural, gestión socio-cultural en los 18 departamentos. Detectar gestores naturales e identificando capacidades y deficiencias en los mismos. Plan de capacitación. Creación de cuerpo de agentes territoriales: fortalecer presupuesto-típicamente la Dirección de Gestión Territorial: concursar 6 contratos para agentes territoriales con dos años de duración en su labor. Implementación de la red provincial de museos. Programa de apoyo a festivales de arte en los Dptos. que contemplan manifestaciones artísticas diferenciadas de las fiestas populares tradicionales y que se realicen fuera de la temporada vendimial. Construcción de tres escenarios móviles autoportantes, uno por cada oasis productivo. Calendarización anual de eventos culturales municipales y barriales. Creación de agencias territoriales por zonas a cargo de los gestores contratados y capacitados en gestión. Programa de profesionalización de gestores. Reglamento para el funcionamiento de los Consejos Consultivos de Cultura departamentales y regionales. Programa "Contemos nuestra Historia". Relevamiento de líderes culturales comunitarios. Promover la creación de comisiones vendimiales departamentales, que favorezcan la participación comunitaria en Vendimias distritales y municipales, con sistema de financiamiento a través de la Ley de Vendimia provincial.

PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL PLAN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN	EJES TRANSVERSALES	ANÁLISIS FODA POR EJES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS VALIDADOS	ACCIONES E INSTANCIAS DE APLICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Pluralidad de nuestras manifestaciones culturales y la riqueza de nuestra identidad. • Conservación y difusión de nuestro patrimonio tangible e intangible. • Igualdad de posibilidades para el acceso a los bienes y servicios culturales. • Desarrollo regional de las manifestaciones culturales de nuestro vasto territorio. • Inserción internacional de nuestra cultura e intercambio con otras culturas. 	<p>Objetivos estratégicos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar un sistema cultural participativo que contenga y fomente las iniciativas, que tienda a la descentralización territorial y el afianzamiento de los desarrollos locales. • Estimular la creación artística, la investigación y la promoción sociocultural, asegurando su adecuada difusión. • Rescatar, conservar, promover y difundir el patrimonio cultural, tangible e intangible. • Apuntar a la trascendencia regional, nacional e internacional de sus creadores y sus obras, en cualquiera de las disciplinas tanto del arte como de la ciencia. • Optimizar y desarrollar la infraestructura cultural, así como la puesta a punto y/o creación de los espacios físicos necesarios que permitan la expresión y el encuentro ciudadano. <p>Objetivos estratégicos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar consensos sobre los principales problemas y objetivos del campo cultural de Mendoza. • Presentar un esquema de objetivos, programas, proyectos e indicadores de resultados, de las distintas áreas y organismos de la Subsecretaría de Cultura para el periodo 2005/2010. • Producir herramientas para la planificación y gestión de servicios culturales para la población de Mza. • Establecer una red de trabajo coordinado y consensuado entre los distintos sectores del campo cultural de Mendoza. • Colaborar en el mejoramiento de la calidad de los servicios y producciones culturales de Mza. • Implementar acciones que apuesten a la equidad y a la diversidad de manifestaciones culturales de Mza. • Impulsar actividades culturales que generen capital social y humano. • Crear un programa permanente de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico de Cultura Mendoza 2005-2010. 	<p>EJE 2: Fomento, difusión y desarrollo de audiencias.</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artistas reconocidos local, nacional e internacionalmente. • Sistema de financiamiento del Fondo de la Cultura. • Pauta publicitaria estatal para cobertura de grandes eventos culturales y microactividades con La Guía cultural. • Producciones locales de calidad. • Hacedores culturales con trayectoria. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desconocen los diferentes perfiles de los posibles públicos audiencias/auspiciantes, sponsors, etc. • Debido a la inexistencia de registros de indicadores de consumo ni de oferta cultural, ni encuestas de satisfacción o de asistencia, el conocimiento sobre las pautas de comportamiento, y en particular de públicos medios y bajos es incierto. • Actividades culturales orientadas a sectores medios-altos. Por lo tanto una marginación de sectores sociales (medio-bajos). • La difusión se orienta a públicos ya sensibilizados, no a la captación de nuevos públicos. Los públicos están concentrados en el Gran Mendoza, por lo tanto la mayor cantidad de eventos se realizan en este ámbito. • Escasa vinculación e información entre producciones y audiencias. • Difusión no planificada. • Oferta de eventos artísticos que no se interesan por satisfacer la demanda del público. • Públicos reducidos para producciones locales (no masivos). • Los empresarios eligen invertir en productos que sean económicamente rentables, cuando existen otros tipos de rentabilidades (marketing social). Sponsorización reducida de las empresas (y en particular de las de medios) en producciones culturales locales. • Algunos sectores de artistas se interesan solamente en su propio proyecto, y que se los subsidie el Estado. • Alta concentración de públicos en el área metropolitana en detrimento de los otros oasis de la provincia, por lo tanto, la difusión se hace mayormente en el área del Gran Mendoza. • Concepción de la cultura como objeto de ocio y goce estético por parte de los artistas, lo que produce automarginación de la gente al identificar cultura con erudición y refinamiento. • Escaso involucramiento de los artistas en el circuito de comercialización y promoción de su propio trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer mejor los públicos y comunicar la oferta. 2. Desarrollar observatorios culturales. 3. Desarrollar programas que fomenten la micro-comunicación. 4. Los artistas deben involucrarse en el proceso de comercialización 5. Desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en torno a la actividad cultural. 6. Espacio en los medios masivos de comunicación: Implementar programas de televisión para difusión de productos culturales en ambos canales de aire. 	<p>Actividades en ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edición Mensual de La Guía de Cultura, impresa en papel, tiraje 50.000 ejemplares mensuales que circula con los diarios más importantes. Boletín electrónico semanal. • Calendario oficial de actividades culturales públicas y privadas. • Estudios preliminares para la implementación del programa Red de Museos de Mendoza: desarrollo político comunicacional unificada y capacitación en gestión de museos. • Circulación territorial de ciclos de cine y video a través del Cinemóvil. • Apoyo en financiamiento y gestión de grandes eventos culturales descentralizados, por ejemplo: Festival de Cine de San Rafael, Festival teatral Zona Este, Círculo Vacaciones en Invierno/Música Clásica por los caminos del Vño, entre otros. Así como grandes eventos culturales de jerarquía en zona metropolitana: Amercanto, Feria del libro, Festival Internacional de Teatro Espacio de Arte Contemporáneo y Teatro Independencia, etc. <p>Actividades a ejecutar en el corto/largo plazo (síntesis)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseño del Sistema de Información y Comunicación Cultural (SICC). • Plan de rediseño de Ediciones Culturales. • Creación, en conjunto, con la UNCuyo de un laboratorio interdisciplinario para el estudio del desarrollo cultural. • Creación de una unidad de servicio para el mejoramiento de la calidad de las producciones artísticas locales. • Convenio con la Dirección de Estadísticas y el Sistema Público de Evaluación de la Calidad (SIPEC) para la realización de mediciones permanentes sobre el sector cultural. • Desarrollo de un programa piloto de comunicación que atienda las necesidades de los diferentes públicos. • Realización de un foro-encuentro nacional con empresas que desarrollan programas de responsabilidad social. • Creación de un microteatro semanal, radial y televisivo sobre actividades cult. • Convenio para la creación de una cadena de difusión de músicos y artistas locales en FM departamentales. • Programa de capacitación permanente de comunicadores sociales vinculados a la actividad cultural. • Desarrollo de un programa comunicacional alternativo de actividades culturales en cada municipio. • Estrategia de creación de nuevos públicos a través de la circulación de artistas y obras. • Programa de concientización sobre valores culturales en futuros líderes. • Creación de un fondo mixto para implementar proyectos empresarios culturales con aporte de capital social. • Generación de materiales culturales que a través de una señal satelital cultural provincial de radio y televisión puedan ser difundidos por los medios que lo deseen. • Desarrollo de la industria

PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL PLAN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN	EJES TRANSVERSALES	ANÁLISIS FODA POR EJES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS VALIDADOS	ACCIONES E INSTANCIAS DE APLICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Pluralidad de muestras manifestaciones culturales y la riqueza de nuestra identidad. Conservación y difusión de nuestro patrimonio tangible e intangible. Igualdad de posibilidades para el acceso a los bienes y servicios culturales. Desarrollo regional de las manifestaciones culturales de nuestro vasto territorio. Inserción internacional de nuestra cultura e intercambio con otras culturas. 	<p>Objetivos estratégicos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidar un sistema cultural participativo que contenga y fomente las iniciativas, que tienda a la descentralización territorial y el afianzamiento de los desarrollos locales. Estimular la creación artística, la investigación y la promoción sociocultural, asegurando su adecuada difusión. Rescatar, conservar, promover y difundir el patrimonio cultural, tangible e intangible. Apuntar a la trascendencia regional, nacional e internacional de sus hacedores y sus obras, en cualquiera de las disciplinas tanto del arte como de la ciencia. Optimizar y desarrollar la infraestructura cultural, así como la puesta a punto y/o creación de los espacios físicos necesarios que permitan la expresión y el encuentro ciudadano. <p>Objetivos estratégicos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Generar consensos sobre los principales problemas y objetivos del campo cultural de Mendoza. Presentar un esquema de objetivos, programas, proyectos e indicadores de resultados, de las distintas áreas y organismos de la Subsecretaría de Cultura para el periodo 2005/2010. Producir herramientas para la planificación y gestión de servicios culturales para la población de Mendoza. Establecer una red de trabajo coordinado y consensuado entre los distintos sectores del campo cultural de Mendoza. Colaborar en el mejoramiento de la calidad de los servicios y producciones culturales de Mendoza. Implementar acciones que apuesten a la equidad y a la diversidad de manifestaciones culturales de Mendoza. Impulsar actividades culturales que generen capital social y humano. Crear un programa permanente de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico de Cultura Mendoza 2005-2010. 	<p>Eje 3: Inserción internacional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional</p> <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Posición especial de Mendoza en el corredor andino en el esquema del Mercosur. Situación cambiaria (3-1). Universidades con un intercambio bien desarrollado (desde el ámbito académico). Disminución/retroceso del espíritu conservador tan típicamente mendocino permite aparición de nuevas iniciativas. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> El funcionamiento de redes recae sobre las personas particulares (gestores) más que en las entidades que las componen. Las organizaciones no están lo suficientemente capacitadas para la promoción internacional. Hay redes, pero su funcionamiento no es organizado, con la consiguiente escasa difusión de las oportunidades de Vinculación Internacional. Obstáculos en legislación aduanera para trasladar bienes artísticos a otros países. El sector empresario no está interesado en el negocio de la cultura ni en el marketing cultural-social. La falta de diferenciación a nivel de representaciones sociales en el imaginario social de la cultura y las bellas artes. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Se han dado experiencias de vinculación internacional, aunque no son parte de una planificación, sino de esfuerzos aislados de individuos. Amplia producción cultural local de bienes y servicios, aunque no muy difundida. Plástica, teatro y lo relativo al vino y su cultura son áreas que mantienen mayores vínculos. Experiencia de iniciativas para facilitar el paso de bienes culturales y obras de arte a través de la aduana argentino-chilena. (Comité de Frontera). Pueden probar suerte en el mercado hispano parlante. Capacidad de gestión de algunos artistas locales que ya se han insertado en el mercado internacional (Curva de experiencia). <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> No hay un área específica de la Subsecretaría que se ocupe de la vinculación y el intercambio regional e internacional. La vinculación internacional establecida es el resultado de esfuerzos de individuos, no de organizaciones. Mendoza no produce información para la difusión de su cultura. Falta de infraestructura departamental para la oferta artístico cultural. Falta de catálogos de difusión de artistas/espacios locales/emprendimientos. Rol insatisfactorio de la Casa de Mendoza en relación a la gestión cultural. No hay política de Estado ni legislación que facilite el desarrollo de las actividades culturales. Mendoza es predominantemente importadora de bienes culturales. Escasa planificación de la gestión por lo que no se prevén los escenarios futuros. No hay seguimiento ni evaluación de las contraprestaciones de las becas y subsidios que otorga la Subsecretaría. Mendoza no está inserta en las redes internacionales de cultura, por lo que no hay flujos estables de intercambio. Escasa descentralización y autogestión, que se evidencia en la escasez de gestores culturales capaces de motorizar actividades de vinculación internacional. Muchos hacedores todavía esperan al Estado providencial que los atienda sin preocuparse por las demandas de los consumidores/público. 	<ol style="list-style-type: none"> Creación de una oficina específica: agencia de contactos, que estimule la vinculación y mantenga un sistema de información con otras áreas del Estado para optimizar los vínculos y las oportunidades. Incrementar el flujo de obras, solucionar los obstáculos aduaneros. Incentivo a la generación de proyectos que contemplen la integración a través del corredor bioceánico, tanto para becas, subsidios o fondos concursables. 	<p>Actividades en ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudios preliminares para la implementación de un programa de apoyo a actores culturales locales que deseen proyectarse en el exterior. Programa de intercambio con la V Región de Chile y el Consejo Nacional de las Artes de Chile. (Presencia en Carnaval Cultural Valparaíso, y presencia chilena en Americano, Festival Internacional de Teatro y Festival de Cine). Estudios preliminares para la implementación de una Oficina de Filmaciones (Trabajo en Conjunto con Ministerio de Economía, Instituto Nacional del Cine y Asociación Mendocina de Cine y Artes Audiovisuales). Calendariación de grandes eventos provinciales de atracción internacional (Verano-Vendimia, Música clásica por los caminos del vino, Festival de Cine de San Rafael, Festival Internacional de Teatro, Americano, etcétera) <p>Actividades a ejecutar en el corto/largo plazo (síntesis)</p> <ul style="list-style-type: none"> Creación de una oficina de programas de cooperación internacional existentes. Implementación de un corredor cultural argentino con las provincias de Córdoba y Santa Fe, con proyección a la V región de Chile. Realización de un taller con autoridades y empleados de Aduanas y Cancillería para información y conocimiento de las especificidades de los bienes culturales. Implementación de una marca de intercambio cultural con Chile a fin de facilitar el traslado de bienes culturales. Estrategia de comunicación asociada a referentes artísticos y culturales locales en el exterior (por ejemplo: Fabiana Bravo, Quimo, Verónica Cangemi, Julio Le Parc, Los Enamitos Verdes, etcétera). Incentivo a la generación de proyectos que contemplen la integración a través del corredor bioceánico, tanto para becas, subsidios o fondos concursables. Concreción de un corredor cultural bioceánico del Mercosur, incluyendo a Valparaíso (Chile) y San Pablo (Brasil). Difusión de Mendoza como polo cultural internacional.

PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL PLAN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN	EJES TRANSVERSALES	ANÁLISIS FODA POR EJES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS VALIDADOS	ACCIONES E INSTANCIAS DE APLICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Pluralidad de nuestras manifestaciones culturales y la riqueza de nuestra identidad. Conservación y difusión de nuestro patrimonio tangible e intangible. Igualdad de posibilidades para el acceso a los bienes y servicios culturales. Desarrollo regional de las manifestaciones culturales de nuestro vasto territorio. Inserción internacional de nuestra cultura e intercambio con otras culturas. 	<p>Objetivos estratégicos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidar un sistema cultural participativo que contenga y fomente las iniciativas, que tienda a la descentralización territorial y el afianzamiento de los desarrollos locales. Estimular la creación artística, la investigación y la promoción sociocultural, asegurando su adecuada difusión. Rescatar, conservar, promover y difundir el patrimonio cultural, tangible e intangible. Apuntar a la trascendencia regional, nacional e internacional de sus hacedores y sus obras, en cualquiera de las disciplinas tanto del arte como de la ciencia. Optimizar y desarrollar la infraestructura cultural, así como la puesta a punto y/o creación de los espacios físicos necesarios que permitan la expresión y el encuentro ciudadano. <p>Objetivos estratégicos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Generar consensos sobre los principales problemas y objetivos del campo cultural de Mendoza. Presentar un esquema de objetivos, programas, proyectos e indicadores de resultados, de las distintas áreas y organismos de la Subsecretaría de Cultura para el periodo 2005/2010. Producir herramientas para la planificación y gestión de servicios culturales para la población de Mendoza. Establecer una red de trabajo coordinado y consensuado entre los distintos sectores del campo cultural de Mendoza. Colaborar en el mejoramiento de la calidad de los servicios y producciones culturales de Mendoza. Implementar acciones que apuesten a la equidad y a la diversidad de manifestaciones culturales de Mendoza. Impulsar actividades culturales que generen capital social y humano. Crear un programa permanente de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico de Cultura Mendoza 2005-2010. 	<p>Eje 4: Formación de artistas y gestores culturales</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia de instituciones de formación de grado y posgrado específica, en combinación con el sector público. Experiencia de actuación de animadores, promotores, curadores, productores. Unidades académicas con capacidad de otorgar formación de posgrado específica, en combinación con el sector público. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Despreocupación institucional general por la formación artística. Escasa relevancia de la cultura como medio de aportar al incremento del capital social. Pocos contenidos curriculares en las escuelas de formación inicial y media. Baja valoración social de la cultura por lo que se le da poca importancia a la producción simbólica. Centralización de formación artística y cultural y en el Gran Mendoza. Hay pocos gestores bien formados. La tévé resulta ser el mayor y casi único gestor cultural. Deficitaria formación en los niveles iniciales. Desiguales niveles de formación de los estudiantes universitarios de artes. No se percibe lo artístico como elemento constitutivo e imprescindible en el proceso de desarrollo personal de formación de la identidad de las personas. Retroceso en términos relativos de las materias ligadas a las disciplinas artísticas con respecto a otras, consideradas esenciales para la formación básica, como matemáticas y lengua, ya que no se valora el poder formador y transformador de la educación artística como parte básica de una formación integral. Gran dispersión en los contenidos y una desarticulación muy notoria entre los distintos niveles. Tendencia a relacionar las actividades artísticas con lo superfluo. <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Artistas de trascendencia nacional e internacional. Instituciones de educación (formal) y formación artística de gran experiencia y trayectoria. Cantidad importante de organizaciones que se dedican a la educación (no formal) y a la formación continua de los gestores / profesionales de la cultura en temáticas específicas. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Cursos de capacitación en gestión escasos y esporádicos. Normativa legal asistemática, discontinua y desarticulada. No están delimitado el rol ni las competencias del gestor cultural. No existe una clara delimitación en la figura de gestor cultural, respecto de productores y animadores socioculturales. No hay una organización de artistas que articule y unifique la actividad de las instancias de formación (formal) públicas y privadas. Falta de sustentabilidad ante las presiones corporativas. Falta de espacios para el desarrollo de la creatividad. Falta de recursos tangibles para fortalecer y continuar los proyectos existentes de promoción artística. Mendoza no cuenta con instancias de formación en gestión cultural. Los gestores no son apoyados ni contenidos por el Estado. Escasas iniciativas o actividades tendientes a producir una articulación de la formación en disciplinas artísticas, tanto en el sistema formal como en el no formal. Inadecuada formación de los docentes de las áreas artísticas por falta de apoyo institucional, a lo que se suma un escaso control de los mismos debido a la falta de interés por parte de las autoridades. 	<ol style="list-style-type: none"> Potenciar y sistematizar las experiencias de formación en los espacios de educación no formal. Financiar la incorporación de gestores culturales a programas de desarrollo cultural tanto en el ámbito privado como público (microemprendimientos, especialmente desarrollados en el eje siguiente: <ul style="list-style-type: none"> No existe en la Dirección General de Escuelas (DGE) de la Provincia. Apoyo en organización y recursos a instancias de formación no formal tanto para gestores culturales como para otros sectores culturales (encuentros, seminarios, talleres, congresos, clínicas, etcétera). Financiamiento mediante becas para la formación de gestores culturales tanto a nivel terciario, universitario y de posgrado. 	<p>Actividades en ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación en preliminares y elaboración del plan de estudios de la Licenciatura en Gestión Cultural a dictarse en la Facultad de Artes de la UNCUYO. Estudios de factibilidad y participación institucional en la formulación del plan de estudios de la Licenciatura en Gestión Socio-Cultural, a dictarse en dos tercios de la provincia (zona Norte y Sur) a través de la Dirección General de Escuelas (DGE) de la Provincia. Apoyo en organización y recursos a instancias de formación no formal tanto para gestores culturales como para otros sectores culturales (encuentros, seminarios, talleres, congresos, clínicas, etcétera). Línea de financiamiento específica para la contratación de gestores culturales para apoyar técnicamente a emprendimientos culturales en desarrollo, mediante el Fondo Provincial de la Cultura. Línea de financiamiento mediante becas del Fondo Provincial de la Cultura para capacitación de jerarquía en Artes, Patrimonio y Gestión cultural. Estudios preliminares para la implementación del programa Red de Museos de Mendoza: capacitación en gestión de museos. <p>Actividades a ejecutar en el corto/largo plazo (síntesis)</p> <ul style="list-style-type: none"> Congreso de gestores culturales de la provincia de Mendoza como instancia de capacitación e intercambio. Implementación y becas específicas la formación de gestores culturales en las licenciaturas a crearse. Foros de discusión sobre la relación educación y cultura, con participación de la Dirección General de Escuelas, y las universidades públicas y privadas. Soporte institucional para la formación de postgrado, especialización o excelencia de artistas locales. Recuperación, en conjunto con la Facultad de Artes y Diseño de la UNCUYO de los ciclos preparatorios de esas disciplinas destinados a adolescentes a punto de ingresar a la universidad. Establecimiento de una instancia de incentivo y difusión para actividades de formación, creación y gestión cultural. Programa de capacitación de artistas y gestores culturales de excelencia con contratación para residencia temporaria de mediano plazo de maestros internacionales de jerarquía. Promover la creación de una licenciatura, una maestría y un posgrado en Gestión del Patrimonio.

PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL PLAN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN	EJES TRANSVERSALES	ANÁLISIS FODA POR EJES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS VALIDADOS	ACCIONES E INSTANCIAS DE APLICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Pluralidad de nuestras manifestaciones culturales y la riqueza de nuestra identidad. • Conservación y difusión de nuestro patrimonio tangible e intangible. • Igualdad de posibilidades para el acceso a los bienes y servicios culturales. • Desarrollo regional de las manifestaciones culturales de nuestro vasto territorio. • Inserción internacional de nuestra cultura e intercambio con otras culturas. 	<p>Objetivos estratégicos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar un sistema cultural participativo que contenga y fomente las iniciativas, que tienda a la descentralización territorial y el afianzamiento de los desarrollos locales. • Estimular la creación artística, la investigación y la promoción sociocultural, asegurando su adecuada difusión. • Rescatar, conservar, promover y difundir el patrimonio cultural, tangible e intangible. • Apuntar a la trascendencia regional, nacional e internacional de sus hacedores y sus obras, en cualquiera de las disciplinas tanto del arte como de la ciencia. • Optimizar y desarrollar la infraestructura cultural, así como la puesta a punto y/o creación de los espacios físicos necesarios que permitan la expresión y el encuentro ciudadano. <p>Objetivos estratégicos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar consensos sobre los principales problemas y objetivos del campo cultural de Mendoza. • Presentar un esquema de objetivos, programas, proyectos e indicadores de resultados, de las distintas áreas y organismos de la Subsecretaría de Cultura para el periodo 2005/2010. • Producir herramientas para la planificación y gestión de servicios culturales para la población de Mendoza. • Establecer una red de trabajo coordinado y consensuado entre los distintos sectores del campo cultural de Mendoza. • Colaborar en el mejoramiento de la calidad de los servicios y producciones culturales de Mendoza. • Implementar acciones que apuesten a la equidad y a la diversidad de manifestaciones culturales de Mendoza. • Impulsar actividades culturales que generen capital social y humano. • Crear un programa permanente de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico de Cultura Mendoza 2005-2010. 	<p>Eje 5: Emprendimientos culturales para los nuevos escenarios</p> <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de instituciones de formación de grado y posgrado específica, en combinación con el sector público. • Experiencia de actuación de mediadores, promotores, curadores, animadores socioculturales y productores • Unidades académicas con capacidad de otorgar formación de posgrado específica, en combinación con el sector público. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay incentivos concretos para registrarse en un censo de emprendedores. • Escasa comunicación y difusión de los diferentes emprendimientos. • Alquileres costosos de renovar una vez que los emprendimientos resultan exitosos. • Los emprendedores sostienen que las cargas impositivas les resultan excesivas. • Inequidad en la aplicación de las reglamentaciones para empresarios culturales respecto de otras actividades económicas con mayor poder y representatividad. • Como empresarios, la posición de estos emprendedores es sumamente inestable, con una escasa vinculación con el Estado y teniendo un desconocimiento de los canales institucionales para gestionar (lobby). • No hay "espíritu de cuerpo" entre los emprendedores culturales. • Frecuentemente el emprendedor adolece de preparación empresarial y de formación académica. • Falta de infraestructura para emprendimientos que favorezcan el desarrollo social y económico de las comunidades. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artistas de trascendencia nacional e internacional. • Instituciones de educación (formal) y formación artística de gran experiencia y trayectoria. • Cantidad importante de organizaciones que se dedican a la educación (no formal) y a la formación continua de los gestores / profesionales de la cultura en temáticas específicas. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe registro oficial en la provincia de emprendedores culturales. • En general se le asigna poca importancia a las empresas culturales. • Carencia de asociaciones intermedias que agrupen a los emprendedores culturales. • Falta de incentivos para el establecimiento de empresas (microemprendedores) culturales. • Falta de capacitación en gestión de emprendimientos culturales, por lo que la formación de estos gestores/empresarios es empírica y asistemática • Falta de acceso al financiamiento para nuevos emprendimientos. • La falta de planificación de las políticas culturales tiene como efecto negativo arbitrariedades en el apoyo del Estado a los emprendimientos privados. 	<p>1. Potenciar y sistematizar las experiencias de formación en los espacios de educación no formal.</p> <p>2. Financiar la incorporación de gestores culturales a programas de desarrollo cultural tanto en el ámbito privado como público (microemprendimiento), especialmente en los desarrollados en el eje siguiente:</p> <p>empresarios para los nuevos escenarios).</p> <p>3. Financiamiento mediante becas para la formación de gestores culturales tanto a nivel terciario, universitario y de posgrado.</p>	<p>Actividades en ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en preliminares y elaboración del plan de estudios de la Licenciatura en Gestión Cultural a dictarse en la Facultad de Artes de la UNCuyo. • Estudios de factibilidad y participación institucional en la formulación del plan de estudios de la Licenciatura en Gestión Cultural, con participación de la Dirección General de Escuelas, y las universidades públicas y privadas. • Soporte institucional para la formación de posgrado, especialización o excelencia de artistas locales. • Recuperación, en conjunto con la Facultad de Artes y Diseño de la UNCuyo de los ciclos preparatorios de esas disciplinas destinados a adolescentes a punto de ingresar a la universidad. • Establecimiento de una instancia de incentivo y difusión para actividades de formación, creación y gestión cultural. • Programa de capacitación de artistas y gestores culturales de excelencia con contratación para residencia temporal de maestros internacionales de jerarquía. • Promover la creación de una licenciatura, una maestría y un posgrado en Gestión del Patrimonio.

PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL PLAN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN	EJES TRANSVERSALES	ANÁLISIS FODA POR EJES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS VALIDADOS	ACCIONES E INSTANCIAS DE APLICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Pluralidad de nuestras manifestaciones culturales y la riqueza de nuestra identidad. Conservación y difusión de nuestro patrimonio tangible e intangible. Igualdad de posibilidades para el acceso a los bienes y servicios culturales. Desarrollo regional de las manifestaciones culturales de nuestro vasto territorio. Inserción internacional de nuestra cultura e intercambio con otras culturas. 	<p>Objetivos estratégicos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidar un sistema cultural participativo que contenga y fomente las iniciativas que tienda a la descentralización territorial y el afianzamiento de los desarrollos locales. Estimular la creación artística, la investigación y la promoción sociocultural, asegurando su adecuada difusión. Rescatar, conservar, promover y difundir el patrimonio cultural, tangible e intangible. Apuntar a la trascendencia regional, nacional e internacional de sus hacedores y sus obras, en cualquiera de las disciplinas tanto del arte como de la ciencia. Optimizar y desarrollar la infraestructura cultural, así como la puesta a punto y/o creación de los espacios físicos necesarios que permitan la expresión y el encuentro ciudadano. <p>Objetivos estratégicos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Generar consensos sobre los principales problemas y objetivos del campo cultural de Mendoza. Presentar un esquema de objetivos, programas, proyectos e indicadores de resultados, de las distintas áreas y organismos de la Subsecretaría de Cultura para el periodo 2005/2010. Producir herramientas para la planificación y gestión de servicios culturales para la población de Mendoza. Establecer una red de trabajo coordinado y consensuado entre los distintos sectores del campo cultural de Mendoza. Colaborar en el mejoramiento de la calidad de los servicios y producciones culturales de Mza. Implementar acciones que apuesten a la equidad y a la diversidad de manifestaciones culturales de Mendoza. Impulsar actividades culturales que generen capital social y humano. Crear un programa permanente de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico de Cultura Mendoza 2005-2010. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia de numerosos ámbitos destinados al turismo cultural (lugares históricos, museos, zonas étnicas, reservas naturales). Gran demanda y creciente de turismo histórico-cultural. Amenazas No hay incentivos a la reflexión en las instancias de educación formal acerca de la concientización por la conservación de los espacios culturales (no ecologismo) y obras de arte. La falta de instalaciones y servicios confortables juega en contra de la convocatoria. No se envía la información a tiempo a los centros de información turística. Aunque en el Gran Mendoza se puede solucionar los problemas de equipamiento multimedia para eventos mediante el alquiler temporario, en los otros departamentos esta solución no es tan simple. Mal estado de los sanitarios o inaccesibles al público porque generalmente están en mal estado o directamente clausurados. Son pocos los lugares que poseen recipientes para residuos, que tengan señalética adecuada, y que esta última esté en buen estado de conservación. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Agenda cultural mensual (La Guía) de difusión gratuita. Capacidad instalada para la información turística sinergia con las áreas de turismo provincial en torno al Turplan, y al depender del mismo organismo. Debilidades Son pocos los municipios que cuentan con infraestructura específica (y propia) para la realización de acontecimientos culturales. La falta de presupuesto en las áreas municipales de Cultura es causa de la falta de mantenimiento adecuado de los espacios culturales. No se seleccionan adecuadamente los canales de comunicación de las actividades culturales que realizan los municipios. Falta de equipamiento adecuado (multimedia), de instalaciones, de confort. No hay una adecuada vigilancia en los espacios. Escasa señalización interna en los espacios culturales. Deficiente señalización de los museos (planos, ubicación, señalética en general). El museo sanmartiano no cuenta con equipo audiovisual adecuado para reproducir los trabajos realizados por la misma Subsecretaría. Deficientes horarios de recepción al público para visitar espacios culturales. Están cerrados en horario de siesta, sábados por la tarde, domingos y feriados. No se refuerzan en temporada alta los horarios y el personal encargado de la recepción de visitantes. Los puntos de distribución de La Guía son poco accesibles (aunque ésta sea gratis) al público poco especializado. Mala calidad de impresión en folletos y material informativo. Falta de personal adecuadamente capacitado. 	<p>Actividades en ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> Reacondicionamiento de edificios patrimoniales propios y municipales, mediante línea de financiamiento del Fondo Patrimonial Provincial y aportes municipales. Primera etapa de reformulación de cartelería y señalética en edificios propios del Ministerio y Red de Museos. Programas de turismo receptivo en bodegas y en el circuito vitivinícola, con rescate patrimonial de la cultura de la industria del vino. Difusión y participación en grandes fiestas populares y eventos artísticos relacionados con la cultura del vino, ofertadas al turismo nacional e internacional. Fiestas vendimiales departamentales, Fiesta Nacional de la Vendimia, Ciclo Música clásica por los caminos del vino. 	<p>Actividades a ejecutar en el corto/largo plazo (síntesis)</p> <ul style="list-style-type: none"> Proyecto de refuncionalización del edificio Jockey Club (Subs. de Turismo). Ampliación del edificio y depósito del Archivo General de la Provincia. Restauración del Museo-parque del Museo provincial de Bellas Artes Emiliano Guinazú, Casa de Fader. Construcción de nuevos depósitos de la Biblioteca Pública Gral. José de San Martín. Refacción del edificio del Museo de Ciencias Naturales Juan Cornelio Moyano. Restauración monumento, acceso y basamento del Cerro de la Gloria. Creación del Museo de Vendimia en las instalaciones del Teatro griego Frank Romero Day. Construcción de un Centro de Congresos y Convenciones y construcción del Centro Polivalente de Artes e Instituto de profesorado de Artes de San Rafael. Recuperación del edificio de la escuela Mitre para sede de la Escuela Regional Cuyo de Cine y Vídeo. Llamado a concurso para proyecto arquitectónico y refuncionalización del Parque Eureka. Relevamiento y categorización de la infraestructura provincial. Plan de actualización tecnológica. Catálogo de oferta cultural local para congresos en Mendoza. Creación de un catálogo con productos diferenciados de artistas mendocinos denominado Catálogo Artistas del vino. Selección de infraestructura crítica o para su intervención y mejoramiento en el largo plazo. Continuación del programa Fondo patrimonial para la recuperación de edificios emblemáticos de los departamentos. Intervención y equipamiento de espacios culturales previamente seleccionados para posicionarlos como “faros culturales” departamentales. Trabajar con el Ministerio de Obras y Servicios Públicos en un Plan de infraestructura cultural provincial. Construcción de un espacio multiuso provincial para artes escénicas con capacidad para dos mil personas. Promoción impositiva a bodegas que trabajen con artistas de Mendoza bajo el catálogo Artistas del vino. Creación de un ente autárquico destinado a la promoción del turismo cultural.

PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL PLAN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN	EJES TRANSVERSALES	ANÁLISIS FODA POR EJES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS VALIDADOS	ACCIONES E INSTANCIAS DE APLICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> Pluralidad de nuestras manifestaciones culturales y la riqueza de nuestra identidad. Consejería y difusión de nuestro patrimonio tangible e intangible. Igualdad de posibilidades para el acceso a los bienes y servicios culturales. Desarrollo regional de las manifestaciones culturales de nuestro vasto territorio. Inserción internacional de nuestra cultura e intercambio con otras culturas. 	<p>Objetivos estratégicos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidar un sistema cultural participativo que contenga y fomente las iniciativas, que tienda a la descentralización territorial y el afianzamiento de los desarrollos locales. Estimular la creación artística, la investigación y la promoción sociocultural, asegurando su adecuada difusión. Rescatar, conservar, promover y difundir el patrimonio cultural, tangible e intangible. Apuntar a la trascendencia regional, nacional e internacional de sus hacedores y sus obras, en cualquiera de las disciplinas tanto del arte como de la ciencia. Optimizar y desarrollar la infraestructura cultural, así como la puesta a punto y/o creación de los espacios físicos necesarios que permitan la expresión y el encuentro ciudadano. <p>Objetivos estratégicos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Generar consensos sobre los principales problemas y objetivos del campo cultural de Mendoza. Presentar un esquema de objetivos, programas, proyectos e indicadores de resultados, de las distintas áreas y organismos de la Subsecretaría de Cultura para el período 2005/2010. Producir herramientas para la planificación y gestión de servicios culturales para la población de Mza. Establecer una red de trabajo coordinado y consensuado entre los distintos sectores del campo cultural de Mendoza. Colaborar en el mejoramiento de la calidad de los servicios y producciones culturales de Mendoza. Implementar acciones que apuesten a la equidad y a la diversidad de manifestaciones culturales de Mza. Impulsar actividades culturales que generen capital social y humano. Crear un programa permanente de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico de Cultura Mendoza 2005-2010. 	<p>Eje 7: Investigación y preservación del patrimonio tangible e intangible</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Considerable nivel de ingresos provenientes del turismo, por lo que es dable la sinergia turismo más patrimonio. Es posible la generación de aportes financieros desde el sector privado. Gran demanda e interés por el turismo histórico-cultural. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Visión legalista y estatista de lo patrimonial, unido a una apropiación elitista. Difusión del patrimonio ligada a paradigmas de poder, familiar, militar, iglesia y de valores inmutables. Asociaciones dedicadas a la visión turística/lucrativa sin tener en cuenta lo preocupación por la conservación del patrimonio. Ausencia de espacios y acciones que faciliten la formación de especialistas para la detección, preservación y promoción de los bienes patrimoniales de la Prov. Deficiente y desarticulada capacitación sobre patrimonio en los niveles de educación formal. Insuficiente promoción y divulgación hacia la ciudadanía respecto de la apropiación y resguardo del patrimonio. Muchos de los actores todavía esperan al Estado providencial. El accionar de los municipios es insuficiente. Se manifiesta una carencia de conocimientos (para la toma de decisiones) sobre los aspectos patrimoniales de su nivel local. Falta de articulación entre los espacios existentes y ámbitos, trabajo en red y transversalidad entre los ámbitos de gobierno. Falta de visibilidad de otras expresiones significativas en el territorio mendocino y en la historia (exclusión). Inexistencia de un plan de ordenamiento territorial que incluya a los bienes patrimoniales. Tecnologías de conocimiento y de gestión que ya están obsoletas. <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe un Consejo Provincial del Patrimonio que puede realizar los aportes técnicos pertinentes. Técnicos y especialistas en varios aspectos del patrimonio cultural. Existen normas de procedimientos, por lo que no hay que crearlas, sino cumplirlas. Existencia de patrimonio utilizable como recurso turístico. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Conocimiento parcial sobre el estado de situación del patrimonio mendocino. Falta de conocimiento sobre la población usuaria del patrimonio y sus formas de apropiación. Insuficiencia de acciones municipales en cuanto a la promoción y conservación. Escaso recurso humano especializado. Legislación deficiente en conservación del patrimonio. Falta de apoyo a la investigación. Insuficientes acciones y recursos económicos en torno a la preservación del patrimonio tangible e intangible, vinculado a los sectores tradicionalmente excluidos. Escasa difusión sobre patrimonio en general, con mayor énfasis en las demandas del sector turístico. Falta de posicionamiento institucional de la Dirección de Patrimonio de la Subsecretaría. Escasez de profesionales especializados en el medio. 	<ol style="list-style-type: none"> Crear mecanismos de redistribución o equitativa de fondos, si los bienes patrimoniales son objeto de uso turístico, para su conservación, difusión e investigación. Elaborar planes de gestión de los recursos patrimoniales. Promover la formación de especialistas, el trabajo en equipos con acciones de diversas disciplinas. Fomentar y sostener la investigación patrimonial (inventario, cartografía de recursos provinciales, uso y apropiación que se hace de ellos). 	<p>Actividades en ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de Sistema de Información Cartográfico (GIS) patrimoniales de todos los departamentos de la provincia. Implementación del Fondo Patrimonial con recursos del presupuesto del Ministerio de Turismo y Cultura que desde 2004 tienen alcance en los municipios a través de la presentación de proyectos de rehabilitación de bienes arquitectónicos declarados patrimonio provincial. Se ha avanzado con más de 30 proyectos en este programa. Redacción, análisis y aprobación en el Consejo Asesor de Patrimonio Provincial del reglamento de la ley 6.034 y modificatoria 6.133. Implementación en el ámbito de la Subsecretaría de Cultura del Área de Arqueología y Paleontología para dar aplicación ley nacional 25.743. Integración de la gestión de este tipo de patrimonio al marco de aplicación de la Ley de Preservación, conservación, defensa y mejoramiento del medioambiente, ley 5.961, para garantizar la evaluación e intervención preventiva. Desarrollo Programa Qápac para su declaración como Patrimonio Mundial de la Humanidad. Cursos anuales de divulgación para público en general, concursos para jóvenes y capacitación de especialistas en Patrimonio, Edición y publicación de materiales específicos de relevamientos ejecutados por profesionales de la Dirección de Patrimonio Histórico-Cultural y convenios de cooperación provinciales e internacionales. Por ejemplo, Guía de Arquitectura de Mendoza, CD Cantoras de Malargüe. 	<p>Actividades a ejecutar en el corto/largo plazo (síntesis)</p> <ul style="list-style-type: none"> Creación de una unidad de desarrollo, rescate y puesta en valor. Deberá prestar servicios internos y asesoramiento externo. Patrimonio y turismo: Estudio sobre zonificación y evaluación de capacidad de carga y riesgo. Prevención en la utilización turística de las áreas de interés patrimonial. Desarrollo de planes de manejo para áreas y patrimonios específicos de las distintas regiones de la provincia. Patrimonio de zonas áridas, poblados históricos, patrimonio ferroviario, patrimonio vitivinícola, irrigación, etcétera. Estrategia de difusión patrimonial con campaña de difusión gráfica, televisiva y radial de alcance en toda la provincia. Implementación del Registro digital de colecciones patrimoniales. Programa de informatización, digitalización e interconexión WI FI en la red de museos y bibliotecas de Mza. Creación de una escuela taller de conservación de bienes patrimoniales. Laboratorio de conservación. Creación Archivo de las Artes, las Ciencias y el Patrimonio de Mendoza. Gestión a través de convenios con centros de educación superior locales y no locales para la realización de cursos de especialización y capacitación para la intervención específica sobre distintos tipos de bienes patrimoniales. Recuperación y refuncionalización, incluyendo proyectos de gestión y uso de edificios públicos patrimoniales significativos. El proyecto en desarrollo involucra en entre otros, el edificio de la escuela Mitre. Programa de trabajo para la declaración del sistema del uso del agua en Mza. como patrimonio de la Humanidad ante la Unesco. Programa de jerarquización del Área Patrimonial, tanto en el ámbito provincial como en el municipal, con creación de un escalafón específico para técnicos, que además incluya capacitación obligatoria, concurso para ingreso, evaluación permanente, responsabilidad profesional específica, para abogados, arquitectos, ingenieros, arqueólogos, paleontólogos, restauradores y otros profesionales.

PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL PLAN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN	EJES TRANSVERSALES	ANÁLISIS FODA POR EJES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS VALIDADOS	ACCIONES E INSTANCIAS DE APLICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Pluralidad de nuevas manifestaciones culturales y la riqueza de nuestra identidad. Consejería y difusión de nuestro patrimonio tangible e intangible. Igualdad de posibilidades para el acceso a los bienes y servicios culturales. Desarrollo regional de las manifestaciones culturales de nuestro vasto territorio. Inserción internacional de nuestra cultura e intercambio con otras culturas. 	<p>Objetivos estratégicos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidar un sistema cultural participativo que contenga y fomente las iniciativas, que tienda a la descentralización territorial y el afianzamiento de los desarrollos locales. Estimular la creación artística, la investigación y la promoción sociocultural, asegurando su adecuada difusión. Rescatar, conservar, promover y difundir el patrimonio cultural, tangible e intangible. Apuntar a la trascendencia regional, nacional e internacional de sus hacedores y sus obras, en cualquiera de las disciplinas tanto del arte como de la ciencia. Optimizar y desarrollar la infraestructura cultural, así como la puesta a punto y/o creación de los espacios físicos necesarios que permitan la expresión y el encuentro ciudadano. <p>Objetivos estratégicos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Generar consensos sobre los principales problemas y objetivos del campo cultural de Mendoza. Presentar un esquema de objetivos, programas, proyectos e indicadores de resultados, de las distintas áreas y organismos de la Subsecretaría de Cultura para el periodo 2005/2010. Producir herramientas para la planificación y gestión de servicios culturales para la población de Mendoza. Establecer una red de trabajo coordinado y consensuado entre los distintos sectores del campo cultural de Mendoza. Colaborar en el mejoramiento de la calidad de los servicios y producciones culturales de Mendoza. Implementar acciones que apuesten a la equidad y a la diversidad de manifestaciones culturales de Mendoza. Impulsar actividades culturales que generen capital social y humano. Crear un programa permanente de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico de Cultura Mendoza 2005-2010. 	<p>Eje 8: Legislación cultural</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Profusa normativa constitucional. Respaldo de pactos internacionales. Todas las normas existentes pueden ser encuadradas en el Plan Estratégico de Cultura. Leyes de fomento pueden tener un impacto positivo, si se prevé presupuesto para las actividades. Consenso de los sectores de la cultura acerca de mejorar la legislación existente y mejorar su poder de aplicación. <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Visión legalista y estatista de lo patrimonial, unido a una apropiación elitista. Difusión del patrimonio ligada a paradigmas de poder familiar, militar, iglesia y valores inmutables. Asociaciones dedicadas a la visión turística/lucrativa sin tener en cuenta lo preocupación por la conservación del patrimonio. Ausencia de espacios y acciones que faciliten la formación de especialistas para la detección, preservación y promoción de los bienes patrimoniales de la prov. Deficiente y desarticulada capacitación sobre patrimonio en los niveles de educación formal. Insuficiente promoción y divulgación hacia la ciudadanía respecto de la apropiación y resguardo del patrimonio. Muchos de los actores todavía esperan al Estado providencial. El accionar de los municipios es insuficiente. Se manifiesta una carencia de conocimientos (para la toma de decisiones) sobre los aspectos patrimoniales de su nivel local. Falta de articulación entre los espacios existentes y ámbitos, trabajo en red y transversalidad entre los ámbitos de gobierno. Falta de visibilidad de otras expresiones significativas en el territorio mendocino y en la historia (exclusion). Inexistencia de un plan de ordenamiento territorial que incluya a los bienes patrimoniales. Tecnologías de conocimiento y de gestión que ya están obsoletas. <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Adecuadas leyes sancionadas a nivel nacional y provincial. Resultados positivos de las leyes nacionales de fomento (por ejemplo, Teatro). Profesionales y conocimiento acerca de legislación cultural. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Conocimiento parcial sobre el estado de situación del patrimonio mendocino. Falta de conocimiento usuaria del patrimonio y sus formas de apropiación. Insuficientes acciones en cuanto a la promoción y conservación. Escaso recurso humano especializado. Legislación deficiente en conservación del patrimonio. Falta de apoyo a la investigación. Insuficientes acciones y recursos económicos en torno a la preservación del patrimonio tangible e intangible, vinculado a los sectores tradicionalmente excluidos. Escasa difusión sobre patrimonio en general, con mayor énfasis en las demandas del sector turístico. Falta de posicionamiento institucional de la Dirección de Patrimonio de la Subsecretaría. Escasez de profesionales especializados en el medio. 	<p>Actividades en ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración borrador final del proyecto de reforma de la ley del Fondo Provincial de la Cultura. Relevamiento actualizado y ordenado de la legislación cultural provincial publicado en Internet y un libro específico que incluya también las ordenanzas municipales relacionadas con la temática cultural. Reglamentación de la ley de la Orquesta Provincial. 	<p>Actividades a ejecutar en el corto/largo plazo (síntesis)</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación en la elaboración de una ley general de Cultura en el marco del Consejo Federal de Cultura, de la Secretaría de Cultura de la Nación. Elaboración de un proyecto de ley para organismos artísticos provinciales. Programa de revisión, modificación y reglamentación de leyes culturales de difícil aplicación en convenio con las facultades de Derecho de la UNCuyo y privadas. Presentación legislativa de una ley de patrimonio, mecenazgo e incentivo cultural, que contemple reducción tributaria considerable en todos los impuestos provinciales y los municipios que adhieran. Inclusión específica de medios de comunicación y empresas que publiquen en medios locales actividades culturales originarias de Mendoza. Proponer a la legislatura provincial que la ley de presupuesto contemple como piso el 1% del la recomendación de la Unesco. Estudio de viabilidad para la sanción de una ley marco de Cultura para la provincia de Mendoza. Modificación del régimen de locaciones de servicio, para la contratación temporal de personal idóneo en Gestión cultural y producción artística, que permita mayor flexibilidad para prestar adecuadamente servicios culturales acorde a la demanda de la sociedad desde los organismos públicos provinciales. Sanción de la ley provincial de la Vendimia, institucionalizando la Comisión Vendimia, los concursos de equipos artísticos, el porcentaje de insumo y proveedores locales, el programa de capacitación anual permanente y los foros de Vendimia. En la órbita municipal se deberá contemplar comisiones Vendimia y programas que aseguren la participación comunitaria en las fiestas distritales y municipales, con financiamiento específico. A nivel provincial, sistema de financiamiento y ejecución presupuestaria autárquica y descentralizado. Modificación del escalafón del empleado público para áreas técnicas en cultura: iluminadores, sonidistas, escenógrafos, tramoyistas, técnicos de escenario, montajistas, guías de museos, animadores, técnicos en gestión, productores artísticos, asistentes de producción, etcétera. Reconocimiento de escalas salariales por productividad, actividad, capacitación, concursos, y especificidad.

El día después del Plan

Sin lugar a dudas, el camino recorrido hasta la formulación concreta de este Plan es un gran avance para reformular políticas de Estado, instalando a la cultura con mayor peso y un eje de orientación de estratégica. Y mucho más si esto se ha logrado mediante un proceso de construcción colectiva.

Pero también es cierto –y ya lo hemos señalado anteriormente en este documento-, que el trabajo recién comienza, queda mucho por transitar. No podemos caer en la tentación de observar pasivamente cómo el Estado desarrolla todo un plan para la Provincia.

Por ello es necesario señalar las principales rutas que debemos seguir para llegar al mejor destino; ya que, de ahora en más, cada sector involucrado deberá trabajar planificando a futuro.

La Subsecretaría de Cultura, asumirá el compromiso de coordinar las acciones a seguir, y hacia adentro de su propia estructura deberá plantearse las transformaciones necesarias atacando, lógica y prioritariamente, las situaciones más críticas generando programas de rediseño organizativo y funcional.

Hacia afuera y en relación con el medio que nos rodea coordinará equipos técnicos, organizará las jornadas de trabajo y apoyará materialmente la labor a realizarse. De ninguna manera podrá reemplazar con sus propias fuerzas y recursos el aporte que cada sector -estamento gubernamental, organización de la sociedad civil o grupo de trabajo- necesariamente deben aportar para elaborar las especificidades de este Plan; es decir, los planes estratégicos de cada sector de la cultura.

Para esto contamos con un marco general de trabajo, con una visión, una misión, un diagnóstico general, un análisis de esa situación, recomendaciones generales validadas por un colectivo y la formulación de estrategias transversales tendientes a solucionar las problemáticas comunes a todos los sectores. En resumidas cuentas, existe una autopista general para transitar en lo cultural, y ahora habrá que trazar las rutas que se conecten con ella, generando así un sistema de trabajo coherente para caminar a largo plazo.

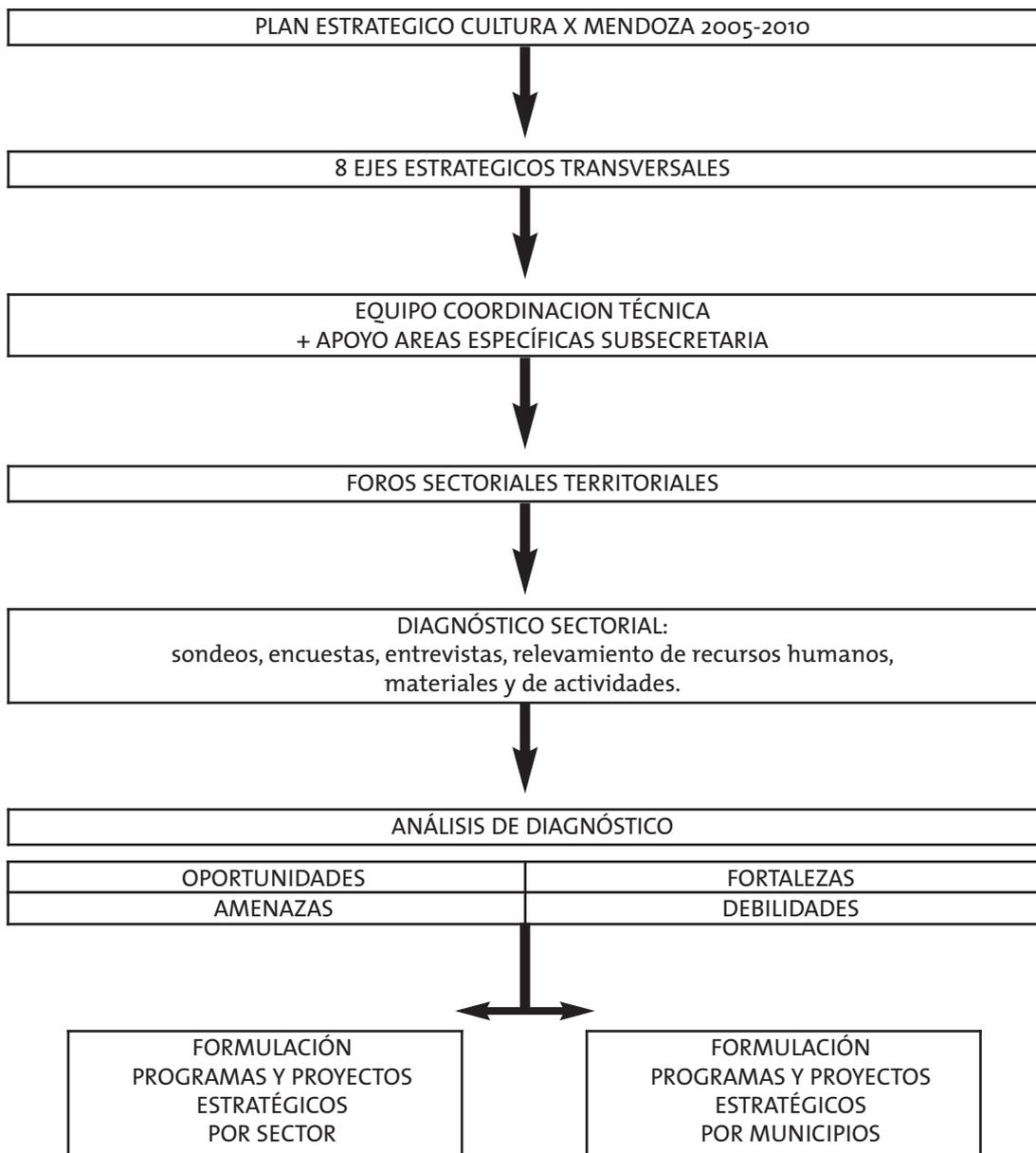
Somos concientes de que no es una tarea fácil: implica recursos y constancia para el trabajo, pero también, generosidad y disciplina por parte de todos y cada uno de los actores culturales. Entendemos que este paso puede significar un aporte importante para el desarrollo de la cultura de Mendoza.

Proponemos conformar un equipo técnico reducido para la coordinación general de este proceso, definir los sectores que deberán desarrollar sus planes estratégicos, conformar foros sectoriales territoriales de trabajo. Se deberá realizar un diagnóstico mediante sondeos, encuestas, entrevistas, relevamiento de recursos humanos, materiales y de actividades, trazar el cuadro de análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para finalmente formular programas y proyectos para cada sector, tanto para el ámbito público como para el privado.

Paralelamente y teniendo en cuenta la autonomía municipal, sugerimos como imprescindible que cada municipio de la Provincia y en el ámbito de su área de Cultura respectiva, trace su Plan Cultural, teniendo en cuenta la metodología propuesta y el camino recorrido en esta experiencia.

Una vez más es necesario reafirmar que la planificación estratégica es una experiencia dinámica,

que de ninguna manera debe dejar a sus actores principales atrapados en esquemas que pierdan valor y vigencia. Debe aportar herramientas sólidas al tiempo que prestar atención a la labor cotidiana con sus condicionamientos y variantes, para realizar los ajustes necesarios y proponerse nuevas metas a medida que cumplimos las ya trazadas.



Ficha técnica

Este documento, ha sido realizado por el equipo técnico de la Universidad Nacional de Cuyo integrado por los licenciados Mariano Fischer, Graciela Mihaljevic, Gonzalo Casas, Facundo Sosa y Esther Martínez, todos bajo la dirección del licenciado Luis Abrego, y la asistencia administrativa de Viviana Beinat. Como asesores externos actuaron el licenciado Luis Triviño y la doctora Valeria Cortegoso. Asimismo, la Universidad de Valparaíso, Chile, aportó su experiencia a través de Eduardo Abarca, Patricia Rivera, Marisa Nash y Marcelo Ortega, bajo la supervisión de Carlos Ramírez.

Sin embargo, esta tarea no hubiera sido posible sin el aporte invaluable de los siguientes ciudadanos y ciudadanas de toda la provincia de Mendoza:

A

Abarca, Roberto
 Abarzúa, Cristina
 Abeiro, María del Carmen
 Acordinaro, Norma
 Agnello, Esteban
 Agostini, Cecilia
 Agüero, Regina
 Aguiló, Juan Carlos
 Alam, Elena
 Alberto, Julio
 Alcántara, Fabiana
 Alfaro, Marcelo Cristian
 Alí, Santiago
 Alonso, Julia
 Alonso, Pablo
 Alvarez, Ana Maria
 Alvarez, Claudio
 Amaya, Sandra
 Amico, Ana
 Ammar, Julio
 Andrade, María Carmen
 Arancibia, Omar
 Arboit, Miriam
 Arcangioletti, Nora
 Arias, Máximo
 Ariza, Daniel
 Arriaga, Hugo Alberto
 Arriagada, Norma
 Arriagada, Roberto
 Arrojo, Noemí
 Arrojo, Víctor
 Astorga, Mauricio
 Atencio, Mercedes
 Ávila, Lucía
 Avogadro, Marisa

B

Baigorri, Martín
 Balls, Gabriela
 Balmaceda, Daniel
 Balmaceda, Silvina
 Barbieri, Carlos
 Baraldo, Natalia
 Barranco, Patricia
 Barresi, Hugo
 Barros, Claudio
 Barroso, Julio César
 Barroso, Nicolás
 Bartolomé, David
 Basabe, Alberto
 Bayona, Hebe
 Benedetto, Ariel
 Benitez, Mercedes
 Berbel, Elisa
 Bermúdez, Liliana
 Bernal, Daniel
 Bernales, Ezequiel
 Betyane, Yemina
 Bianchi, Rosa
 Bigliotti, José
 Bisquert, Alfredo
 Blanco, David
 Boetto, Norma Celia
 Bonus, Mauro
 Borghetti, Paula
 Borré, Mónica
 Borri, Agustín
 Braceli, Rodolfo
 Branerman, Alicia
 Bravo, Diego
 Bruno, Adelaida
 Brizuela, Carlos

Búcolo, Elvira
 Burne, Natalia
 Bruno, Gustavo
 Brunetti, Claudio
 Bustelo, María Eugenia
 Bustos, Romina

C

Calderón, Miguel Angel
 Calivares, Patricia
 Campos, Eugenio
 Canepuccia, Pedro
 Cano, Jorge
 Cano, Manuel
 Capone, Gustavo
 Capurro, Carlos
 Caraballo, Carmen
 Carballo, Lucas
 Carbonari, Silvia
 Cardello, María Eugenia
 Cardozo, Carlos
 Carleti, Gabriela
 Carrera, Marcos
 Carrión, Víctor
 Carunchio, Judith
 Casagrande, Silvia
 Casanova, Gustavo
 Casanova, Lilia Gabriela
 Casares, Alicia
 Cascallares, Cristian
 Casciani, Carlos
 Casco, Alejandra
 Casnati, Luis
 Castañeda, Martín
 Castellón, María
 Casteluchi, Alberto
 Castillo, Isabel
 Castrillejo, Teresa
 Castro, Graciela
 Castro, Valeria
 Céliz, Carmen
 Ceverino, Alfredo
 Chacón, Federico
 Chávez, Luis
 Chiavazza, Horacio
 Chilaca, Juan
 Christen, Patricia
 Cichitti, Silvia
 Cieurca, Flavia
 Cieurca, Flavio

Cocco, Mirta
 Colafat, Salvador
 Concatti, Rolando
 Conte, Gabriel
 Contreras, María S.
 Conty, Gustavo
 Córdova, Carlos
 Corrales, Andrés
 Corrales, Gustavo
 Correa, Jorge
 Correa, Noelia
 Crenko, Cristina
 Cristóbal, Sergio
 Cubillos, Carlos
 Cubillos, Socorro
 Cuello, Jorge

D

Daher, Julio
 Dalla Torre, Mariano
 Dávila, Norma Elsa
 De Angeli, Américo
 De Francisco, Tito
 De Giuseppe, Norma
 De la Vega, Fabricio
 Delaveris, Irene
 De Monte, Sonnia
 Di Mattia, Rubén
 Di Paolo, Osvaldo
 Díaz Puppato, Diego
 Díaz, Marcelo
 Díaz, Silvana
 Di Gregorio, Roberto
 Domínguez, Luis
 Dora, María
 Duhart, Carmen

E

Echegaray, Mauricio
 Elustondo, Cecilia
 Elwart, Carolina
 Erice, Arturo
 Eschler, Miriam
 Espósito, Mariana

F

Fabre, Esteban
 Fader, Rosa
 Fajardo, Ana
 Farías, Esperanza

Farías, Mariana
 Farrando, Carlos
 Favari, Juan Pablo
 Feiner Contestin, Paula
 Felnandez, Natalia
 Fernández, Marcelo
 Fernández Inés
 Fernández, Dayana
 Fernández, Domingo
 Fernández, Jorge
 Fernández, Julia
 Fernández, Olga
 Fernández, Pedro
 Fernández, Vanina
 Ferreira, Liliana
 Ferrés, María Candela
 Ficcardi, Fanny
 Fidel, Gabriel
 Figueroa, Adriana
 Figueroa, Marcelo
 Follari, Roberto
 Flores, Cecilia
 Flores, Fernando
 Flores, Germán
 Flores, Pablo
 Flores, Sergio
 Follari, Roberto
 Fontana, Liliana
 Fracapane, Patricia
 Frecentese, Vanina
 Frías, Estela
 Funes, Marcelo
 Fúnes, Martina

G

Galdame, Antonio
 Galdámez, Cecilia
 Gallardo, Alfredo
 Gamboa, Julio
 García, Claudia
 García, Juan Carlos
 Gareca, Diego
 Garro, Daiana
 Gasco, Alejandra
 Gauna, José
 Gazzo, Viviana
 Gazzo, Walter
 Giardina, Eliana
 Gibbs, Damián
 Gibes, Darío

Gibes, Domingo
 Gil, Adolfo
 Gijena, Carlos
 Giménez, Gladis
 Giménez, José
 Giménez, Serafin
 Ginestar, Nuria
 Girini, Liliana
 Giusti, Vittorino
 Godoy, Zulma
 Goldar, María Rosa
 Gomensoro, Claudina
 Gómez, Ariana
 González, Alicia
 González, Daniel
 González, Jorge Andrés
 González, Paula
 González de Díaz Araujo, Graciela
 González Jatuff, Adriana
 Granada, Mario
 Gregorio, Javier
 Grimi, Esteban
 Guajardo, Adriana
 Gucchone, Ana María
 Güeman, Fernando
 Güeman, Juan Carlos
 Guiñazú, Mario
 Gutiérrez, Carmen
 Gutiérrez, Cristian
 Gutiérrez, Natalia

H

Hernández, Carlos
 Hernández, Gabriela
 Herrera, Orlando
 Herrera, Sergio
 Hidalgo, Liliana

I

Icardi, Juan Manuel
 Indovino, Ivana
 Irigoyen, María
 Irusta, Orlando
 Isenrath, Cristina
 Ison, Gladys

J

Jadala, Jimena
 Jaque, Rosa Laura
 Jiménez, Camilo

Jiménez, Gerardo
 Jofré, Gabriel
 Jofré, Sergio
 Jonquera, Moraliza
 Juri, Mariana

K

Kent, Gustavo

L

Laborde, Stella Maris
 Labrador, Alberto
 Laferriere, Alfredo
 Lafuente, Miguel
 Lambino, Mariela
 La Rosa, Carlos
 Lasagno, Javier
 Lassa, Horacio
 Latino de Genoud, Rosita
 Ledesma, Daniel
 Ledesma, Sebastián
 Lentini, María Cecilia
 León, Leopoldo
 Lértora, Marta
 Letizia, Marina
 Levinson, Lila
 Lineros, Facundo
 L`Huiller, Florencia
 Lizarde, Juan Carlos
 Llanes, Gonzalo
 Lobarbo, Natalia
 López, Carlos
 López, Cristina
 López, José Luis
 López, Marcelo
 Loyola, Eliana
 Lucchesi, Alberto
 Lucero, Fernando
 Lucero, Gabriel
 Lucero, Javier
 Lucero, Lorena
 Lucero, Paola
 Luengo, Ofelia
 Luna, Omar
 Lúquez, Alberto

M

Magnelli, Norma
 Mansilla, Ricardo
 Marabini, Pedro

Marín, Agustina
 Marinsalda, Juan Carlos
 Marios, Jorge Ricardo
 Márquez, Esteban
 Martí, José
 Martínez, Claudio
 Martínez, Leticia
 Martínez, Miriam
 Martínez, Noelia
 Marzán, Gerardo
 Marzetti, Edith
 Massi, Gladys
 Maya, Leonardo
 Maza, Aixa
 Maza, Antonia
 Maza, Teresa
 Medina, Carlos
 Medina, Celia
 Medina, Oscar
 Meli, Adriana
 Méndez, Roberto
 Mendoza, Gabriela
 Menéndez, Anahí
 Mercado, Jorge
 Mercado, Ruth del Valle
 Mercau, Silvia Susana
 Michelin, Liliana
 Milutín, María del Carmen
 Miranda, María Alejandra
 Mohr-Bell, Miguel
 Molina, Cintia
 Molina, Oscar
 Montero, Marcela
 Monti, Lucía
 Montilla, Juan
 Morales, Alicia
 Morales, José Luis
 Moreno, Diana
 Moreno, María José
 Moreno, Pablo
 Moscardelli, Rolando
 Moyano, Ángel
 Muñoz Oyarzón, José Raúl
 Muñoz Soler, Juan Carlos
 Muñoz, Fernando
 Muñoz, Jorge Daniel
 Muñoz, Marcela
 Muñoz, Susana
 Muñoz, Valeria
 Musolino, Andrés

N

Nacussi, Selva
 Nahin, Abel
 Nardella, Néstor
 Naranjo, Ulises
 Neme, Gustavo
 Neme, Quitita
 Nieto de Porta, Norma
 Nieto, Gustavo
 Nieva, Carlos
 Niven, María Luz
 Nuñez, Juan Carlos

O

Olate, Evelyn
 Olivencia, Victoria
 Olguín, Alejandro
 Olguín, Edith
 Oliva, Leonardo
 Oliveri, Teresa
 Olmedo, Paola
 Olmedo, Rodrigo
 Órdenes, Roberto
 Ortiz, Humberto
 Ortiz, María Alejandra
 Ortiz, Sergio
 Ortubia, Catalina
 Ovando, Ernesto
 Ozollo, Fernanda
 Ozollo, Javier

P

Padilla, Marcelo
 Paz, Julio
 Páez, Cristian
 Pagés, Norma
 Paladino, Juan
 Palomba, María Laura
 Pannocchia, Silvia
 Parada, María Teresa
 Pardo, Eliana
 Paroyan, Horacio
 Parigi, Alejandro
 Pastor, Gabriela
 Patrizio, Rita
 Paz, Gilberto
 Pecorelli, Emiliano
 Pedrosa, Osvaldo
 Pellegrina, Alejandro
 Pellegrina, Lorena

Pemne, Hugo
 Peralta, Carmen
 Peralta, Carolina
 Peralta, Daniel
 Peralta, Eliana
 Perdiguez, Marcela
 Pérez, Ángela
 Pérez, Edith
 Pérez, Jorge
 Perez, Paola
 Pérez, Roberto
 Persio, Silvia
 Perucho, Marita
 Piano, María
 Piano, María Luisa
 Pimienta, Norma
 Piastrellini, Alicia Esther
 Piattelli, Alberto
 Piazze, Laura
 Pilot, Carina
 Pillado, Cecilia
 Pina, Patricio
 Pistone, Ana
 Pizarro, Pamela
 Poblete, Alicia
 Poblete, Carlos
 Poblete, Patricia
 Poccio, Lorena
 Poroyan, Miguel
 Praderio, Ángel
 Prete, Ana
 Priore, Edgardo
 Puiceruis, Guillermo

Q

Quesada, Luis
 Quevedo, Rafael
 Quinteros, Cristina
 Quinteros, Eduardo
 Quinteros, Maximiliano
 Quiroga de Alegre, María Ester
 Quiroga Frassoni, Elsa
 Quiroga, Consuelo
 Quiroga, Daniel
 Quiroga, Eduardo
 Quiroga, Fernando
 Quiroga, Walter

R

Rabino, Emilio

Rajido, Fernando
 Ramal, Diego
 Ramírez, Ana
 Ramírez, Analía
 Ramírez, Carlos
 Ramos, Fernando
 Ramos, Silvia
 Ravalle, Gladys
 Rearte, Leonardo
 Rebman, Ana
 Reboredo, Milka
 Repetur, León
 Reyes, María
 Riera, Ruth
 Ríos, Leopoldo
 Ríos, Marcelo
 Ríos, María Victoria
 Ríos, Martín
 Ríos, Ximena
 Rivas, Juan Carlos
 Rivera, Patricia
 Rivero, Ana
 Rivero, Mirta
 Robin, Cristina
 Robles, Bartolomé
 Robles, Reinaldo
 Roca, Fernando
 Rodón, Patricia
 Rodríguez, Élica
 Rodríguez, Javier
 Rodríguez, Silvana
 Rojas, Mauricio
 Rolán, María
 Rombolí, Laura
 Romero, Cristina
 Romero, Guillermo
 Romero, Mariana
 Rosales, Belén
 Rosales, Fanny
 Rosales, Osvaldo
 Rosales, Patricia
 Rotta, Alejandro
 Roveres, Enrique
 Ruarte, Mario
 Rudman, Julio
 Rudman, Laura
 Ruiz Martos, Cristina
 Ruiz Milutín, Carmen
 Ruiz Peyre, Nicolás
 Ruiz, Cristina

Ruiz, Ester Alicia
 Ruiz, Graciela
 Ruiz, José
 Ruiz, Mabel
 Ruiz, María Isabel
 Ruiz, Rosa
 Ruiz, Sergio
 Ruiz, Susana

S

Saavedra, Claudia
 Saavedra, Damián
 Salazar, Pedro
 Salinas, Isabel
 Salinas, Mario
 Salinas, Ruth
 Salmerón, Noemí
 Salomón, Judtih
 Sama, Fabián
 Sanchez Salinas, Romina
 Sánchez, Fany
 Sanchez, José Augusto
 Sanchez, Sergio
 Sánchez, Valeria
 Sandmeier, Carolina
 Sansone, José Carlos
 Sansoni, Andrés
 Santandreu, Dense
 Santángelo, Marcelo
 Santinon, Georgina
 Scollo, Ricardo
 Segura, Mirta Dolores
 Sierra, Carlos
 Siliotti, Orlando
 Silva, Fabricio
 Socaino, Laureano
 Solís, Carmen
 Soloa, Roberto
 Soria, Miguel
 Sosa, Jorge
 Sosa, Nora
 Sosa, Rubén
 Sozzi, Marcela
 Stern, Pablo
 Sureda, Cristóbal
 Sutovsky, Jorge

T

Taber, Micaela
 Talquenca, Armando

Tancredi, Lita
Tejada, Pablo
Tejada, Paula
Teruel, Oscar
Testa, Gabriela
Tieppo, Daniel
Torino, Gabriela
Torino, Norma
Torino, Stella
Toro, Cecilia
Torres, Elio
Torres, José
Torres, Mauro
Torres, Patricio
Torres, Sara
Torrez, Marcelo
Trébol, María Fernanda
Trozzo, Ester

U

Uano, Gustavo
Ugarte, Ana
Urfalino, Diego
Urighuen, Federico

V

Valencia, Bibiana
Vallejos, Marta
Vallone, Silvana
Vaniek, Ricardo
Vanucci, Stella
Varela, Analía
Vargas, Cintia
Vargas, Hugo
Vásquez, Néstor
Vazquez, Mario
Vejling, Lizzet
Verón, Sara
Vico, Marisa
Vidal, Gustavo
Videla, Sonia
Villar Romero, Raúl
Villaroel, Andrea
Villegas, Laura
Viotti, Alfredo

W

Wuarenica, Patricia

Y

Yacante, Hebe
Yañez, Silvia Susana
Yornet, Guillermo

Z

Zanichelli, Nélide
Zapata, Gladis
Zapponi, Azucena Beatriz
Zárate, Mónica
Zecca, Lilian
Zimmermann, Pochi
Zumbo, Claudia
Zumbo, Lucía
Zúñiga de Bastian, Silvia

Anexo

Situación presupuestaria

Presupuesto total y cultural 2005 por provincia			
Provincia	Presupuesto provincial	Presupuesto destinado a cultura	% de pres. cultural sobre pres. provincial
Buenos Aires	\$ 22,418,441,729	\$ 74,266,352	0.33%
Catamarca	\$ 776,000,000	\$ 1,711,371	0.22%
Chaco	\$ 1,813,204,600	\$ 3,145,700	0.17%
Chubut	\$ 1,963,509,472	\$ 4,533,697	0.23%
Ciudad de Buenos Aires	\$ 6,249,349,624	\$ 239,975,944	3.84%
Córdoba	\$ 3,932,000,000	\$ 15,438,500	0.39%
Corrientes	\$ 1,729,892,753	\$ 3,740,570	0.22%
Entre Ríos	\$ 2,930,405,000	\$ 3,780,040	0.13%
Formosa	\$ 1,169,800,000	\$ 322,000	0.03%
Jujuy	\$ 1,184,107,382	\$ 3,996,892	0.34%
La Pampa	\$ 979,016,288	\$ 1,988,926	0.20%
La Rioja	\$ 1,509,053,500	\$ 2,253,500	0.15%
Mendoza	\$ 2,684,109,761	\$ 14,801,528	0.55%
Misiones	\$ 1,800,000,000	\$ 4,618,000	0.26%
Neuquén	\$ 2,124,923,933	\$ 4,994,774	0.24%
Río Negro	\$ 1,607,111,501	\$ 4,081,000	0.25%
Salta	\$ 1,313,033,792	\$ 7,818,200	0.60%
San Juan	\$ 1,553,025,816	\$ 1,675,170	0.11%
San Luis	\$ 1,064,835,424	\$ 33,079,846	3.11%
Santa Cruz	\$ 1,887,836,505	\$ 4,570,000	0.24%
Santa Fe	\$ 1,199,612,463	\$ 9,164,429	0.76%
Santiago del Estero	\$ 1,700,930,135	\$ 8,856,228	0.52%
Tierra del Fuego	\$ 135,262,040	\$ 817,891	0.60%
Tucumán	\$ 2,029,334,814	\$ 8,719,946	0.43%
Nación	\$ 77,453,951,534	\$ 70,254,618	0.09%
Total	\$ 143,208,748,066	\$ 528,605,122	0.37%

Fuente: Secretaría de Cultura de la Nación

Presupuesto total y cultural 2006 por provincia			
Provincia	Presupuesto provincial	Presupuesto destinado a cultura	% de pres. cultural sobre pres. provincial
Buenos Aires	\$ 19,494,141,588	\$ 78,135,600	0.40%
Catamarca	\$ 1,515,440,713	\$ 3,257,094	0.21%
Chaco	\$ 2,855,325,200	\$ 5,249,400	0.18%
Chubut	\$ 2,159,473,147	\$ 4,505,212	0.21%
Ciudad de Buenos Aires	\$ 7,753,301,906	\$ 281,135,210	3.63%
Córdoba	\$ 5,122,943,200	\$ 19,865,300	0.39%
Corrientes	\$ 1,729,892,753	\$ 4,269,458	0.25%
Entre Ríos	\$ 3,614,726,580	\$ 4,777,000	0.13%
Formosa	\$ 1,566,665,764	\$ 2,400,000	0.15%
Jujuy	\$ 1,184,107,382	\$ 7,049,735	0.60%
La Pampa	\$ 1,277,612,719	\$ 2,642,549	0.21%
La Rioja	\$ 1,509,464,000	\$ 2,664,000	0.18%
Mendoza	\$ 3,475,328,218	\$ 14,941,294	0.43%
Misiones	\$ 2,071,326,400	\$ 4,618,000	0.22%
Neuquén	\$ 2,671,164,475	\$ 7,500,226	0.28%
Río Negro	\$ 2,014,507,772	\$ 4,081,000	0.20%
Salta	\$ 1,836,055,477	\$ 7,591,804	0.41%
San Juan	\$ 1,700,687,292	\$ 1,023,410	0.06%
San Luis	\$ 1,241,122,531	\$ 33,895,000	2.73%
Santa Cruz	\$ 1,998,052,705	\$ 6,701,806	0.34%
Santa Fe	\$ 1,595,993,000	\$ 13,163,067	0.82%
Santiago del Estero	\$ 1,965,400,308	\$ 7,241,436	0.37%
Tierra del Fuego	\$ 135,262,040	\$ 817,891	0.60%
Tucumán	\$ 2,868,338,700	\$ 11,105,000	0.39%
Nación	\$ 93,702,411,314	\$ 94,647,288	0.10%
Total	\$ 167,058,745,184	\$ 623,277,780	0.37%

Fuente: Secretaría de Cultura de la Nación

Población del país desde el año 2001 al 2006						
Provincia	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ciudad de Buenos Aires	2,995,397	3,000,966	3,006,179	3,011,694	3,018,102	3,052,772
Buenos Aires	14,167,123	14,290,241	14,410,581	14,530,996	14,654,379	14,787,007
Catamarca	335,859	343,154	350,440	357,804	365,323	372,937
Córdoba	3,144,346	3,172,180	3,199,362	3,226,504	3,254,279	3,282,680
Corrientes	939,179	949,538	959,809	970,173	980,813	991,597
Chaco	991,454	999,654	1,007,845	1,016,209	1,024,934	1,033,865
Chubut	425,375	430,431	435,397	440,381	445,458	450,549
Entre Ríos	1,173,533	1,184,584	1,195,374	1,206,177	1,217,212	1,229,373
Formosa	489,663	496,550	503,404	510,353	517,506	524,805
Jujuy	617,063	625,930	634,722	643,571	652,577	661,667
La Pampa	306,037	309,956	313,810	317,697	321,653	325,626
La Rioja	294,597	300,974	307,391	313,918	320,602	327,384
Mendoza	1,606,024	1,623,499	1,640,635	1,657,801	1,675,309	1,693,261
Misiones	968,238	983,482	998,667	1,013,983	1,029,645	1,045,534
Neuquén	486,779	495,473	504,075	512,698	521,439	530,219
Río Negro	573,394	577,042	580,533	583,953	587,430	590,871
Salta	1,084,033	1,103,122	1,122,260	1,141,632	1,161,484	1,181,886
San Juan	627,913	637,602	647,156	656,727	666,446	676,189
San Luis	372,849	381,889	390,918	400,012	409,280	418,625
Santa Cruz	198,121	202,043	205,953	209,859	213,845	217,846
Santa Fe	3,095,496	3,115,922	3,135,972	3,156,308	3,177,557	3,199,248
Santiago del Estero	808,934	816,294	823,817	831,597	839,767	848,196
Tierra del Fuego	101,247	104,721	108,210	111,726	115,286	118,899
Tucumán	1,353,541	1,370,385	1,387,220	1,404,278	1,421,824	1,439,575
Total del país	37,156,195	37,515,632	37,869,730	38,226,051	38,592,150	38,970,611

Fuente: Secretaría de Cultura de la Nación

Presupuestos provinciales 2005-2006		
Provincia	Presupuesto 2005	Presupuesto 2006
Buenos Aires	\$ 22,418,441,729	\$ 19,494,141,588
Catamarca	\$ 776,000,000	\$ 1,515,440,713
Chaco	\$ 1,813,204,600	\$ 2,855,325,200
Chubut	\$ 1,963,509,472	\$ 2,159,473,147
Ciudad de Buenos Aires	\$ 6,249,349,624	\$ 7,753,301,906
Córdoba	\$ 3,932,000,000	\$ 5,122,943,200
Corrientes	\$ 1,729,892,753	\$ 1,729,892,753
Entre Ríos	\$ 2,930,405,000	\$ 3,614,726,580
Formosa	\$ 1,169,800,000	\$ 1,566,665,764
Jujuy	\$ 1,184,107,382	\$ 1,184,107,382
La Pampa	\$ 979,016,288	\$ 1,277,612,719
La Rioja	\$ 1,509,053,500	\$ 1,509,464,000
Mendoza	\$ 2,684,109,761	\$ 3,475,328,218
Misiones	\$ 1,800,000,000	\$ 2,071,326,400
Neuquén	\$ 2,124,923,933	\$ 2,671,164,475
Río Negro	\$ 1,607,111,501	\$ 2,014,507,772
Salta	\$ 1,313,033,792	\$ 1,836,055,477
San Juan	\$ 1,553,025,816	\$ 1,700,687,292
San Luis	\$ 1,064,835,424	\$ 1,241,122,531
Santa Cruz	\$ 1,887,836,505	\$ 1,998,052,705
Santa Fe	\$ 1,199,612,463	\$ 1,595,993,000
Santiago del Estero	\$ 1,700,930,135	\$ 1,965,400,308
Tierra del Fuego	\$ 135,262,040	\$ 135,262,040
Tucumán	\$ 2,029,334,814	\$ 2,868,338,700
Total (Nación más provincias)	\$ 65,754,796,532	\$ 73,356,333,870

Fuente: Secretaría de Cultura de la Nación

Presupuesto total por habitante, años 2005 y 2006		
Provincia	2005	2006
Buenos Aires	\$ 7,428	\$ 6,386
Catamarca	\$ 53	\$ 102
Chaco	\$ 4,963	\$ 7,656
Chubut	\$ 603	\$ 658
Ciudad de Buenos Aires	\$ 6,372	\$ 7,819
Córdoba	\$ 3,836	\$ 4,955
Corrientes	\$ 3,883	\$ 3,840
Entre Ríos	\$ 2,407	\$ 2,940
Formosa	\$ 2,260	\$ 2,985
Jujuy	\$ 1,815	\$ 1,790
La Pampa	\$ 3,044	\$ 3,924
La Rioja	\$ 4,707	\$ 4,611
Mendoza	\$ 1,602	\$ 2,052
Misiones	\$ 1,748	\$ 1,981
Neuquén	\$ 4,075	\$ 5,038
Río Negro	\$ 2,736	\$ 3,409
Salta	\$ 1,130	\$ 1,553
San Juan	\$ 2,330	\$ 2,515
San Luis	\$ 2,602	\$ 2,965
Santa Cruz	\$ 8,828	\$ 9,172
Santa Fe	\$ 378	\$ 499
Santiago del Estero	\$ 2,025	\$ 2,317
Tierra del Fuego	\$ 1,173	\$ 1,138
Tucumán	\$ 1,427	\$ 1,992
Total (presupuesto nacional más provinciales)	\$ 1,704	\$ 1,882

Evolución del presupuesto de cultura - Provincia de Mendoza

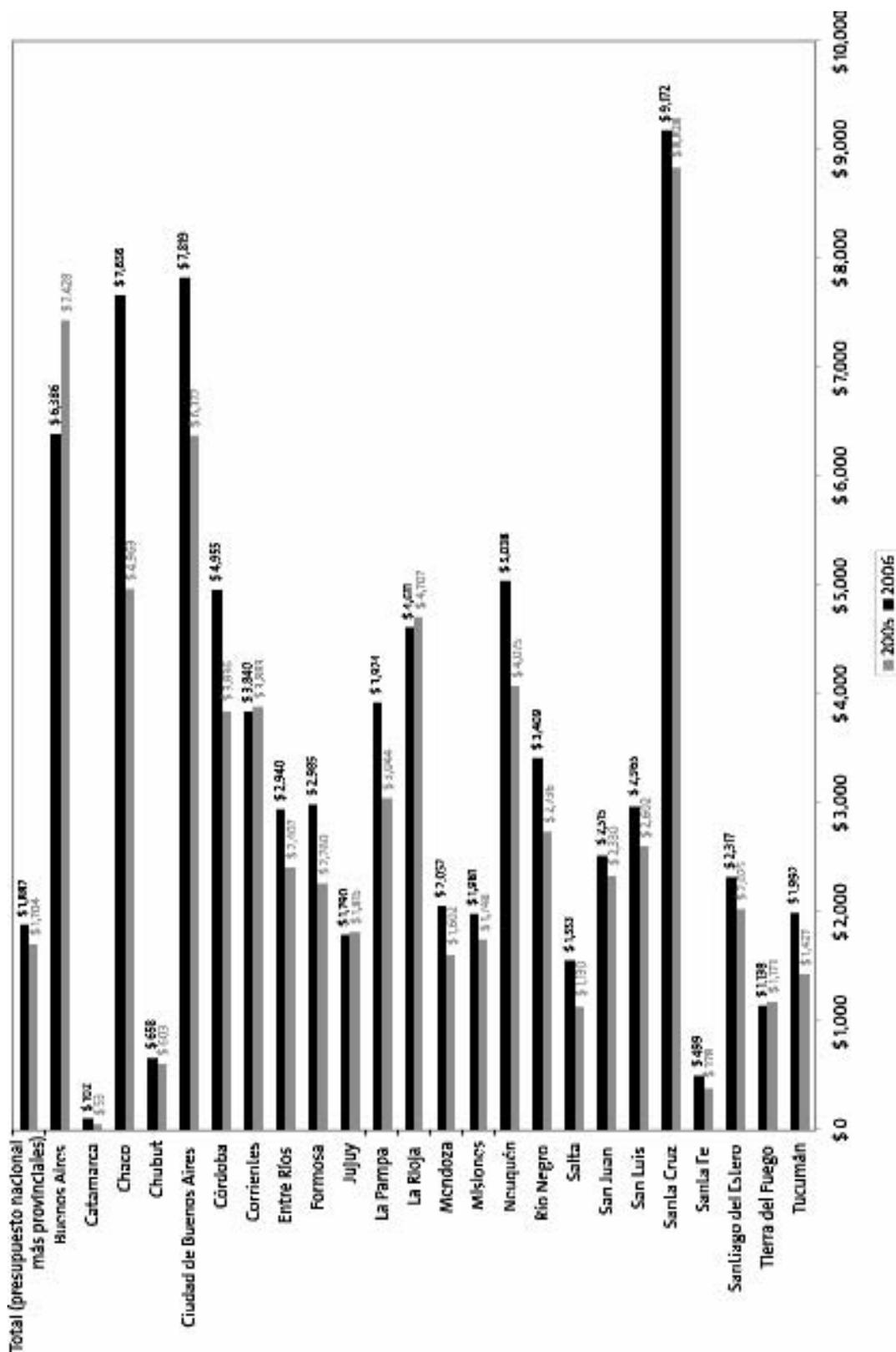
A—O	PRESUPUESTO PROVINCIAL	PRESUPUESTO SUBSECRETARIA DE CULTURA	PARTICIPACION PORCENTUAL (%)
1998	1.678.674.796,00	9.553.616,00	0,57
1999	1.571.149.957,00	10.188.611,00	0,65
2000	1.541.976.932,00	9.586.124,00	0,62
2001	1.617.016.996,00	9.706.470,00	0,60
2002	1.493.106.574,00	5.876.347,00	0,39
2003	2.542.114.273,00	9.660.838,00	0,38
2004*	2.917.360.619,00	14.880.881,00	0,51
2005**	2.683.269.761,00	18.177.028,00	0,68
2006***	3.475.328.218,00	21.957.322,00	0,63

* Esta cifra incluye \$ 2.593.568 ejecutados con fondos del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas en obras de infraestructura de espacios dedicados a la actividad cultural.

** Esta cifra incluye \$ 5.113.502 ejecutados con fondos del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas en obras de infraestructura de espacios dedicados a la actividad cultural.

*** Esta cifra incluye \$ 7.016.028 ejecutados con fondos del Ministerio de Ambiente y Obras Públicas en obras de infraestructura de espacios dedicados a la actividad cultural.

Fuente: Ministerio de Turismo y Cultura de la Provincia de Mendoza



Fuente: Secretaría de Cultura de la Nación

Prensa



4 escenario

Presentan el Plan Estratégico Cultural por Mendoza

El proyecto oficial será dirigido por el periodista Luis Abrego y un equipo de sociólogos de la UNCuyo. Se lanzará una suerte de encuesta abierta a toda la sociedad para conocer sus requerimientos y necesidades

El Gobierno lanza un plan para reorientar la política cultural

Un equipo de la UNCuyo estará a cargo del estudio que convoca a participar a diversos sectores. Invierten \$100 mil.



14 TIEMPO LIBRE
espectaculo@jornadonline.com.ar

Jornada

El Plan Estratégico Cultural visita el Valle de Uco en un encuentro regional

Federalizar nuestra cultura

Con la intención de federalizar el Plan Estratégico Cultural y sumar ideas de todos los mendocinos, Cultura por Mendoza, coordinado por Luis Abrego, se reunirá hoy con las organizaciones vinculadas al sector de los departamentos de Tunuyán, San Carlos y Tupungato, para explicar los objetivos y la metodología del proyecto y para recopilar opiniones en torno a los ocho ejes de trabajo propuestos.

Paralelamente, se desarrollará una actividad de promoción que tiene como destinatarios a los habitantes del departamento y que consistirá en la distribución de material gráfico en las principales arterias de la ciudad, a



partir del cual los receptores completarán un sondeo sobre indicadores culturales.

La incorporación de opiniones se realiza a través de un sondeo que acompaña al material gráfico distribuido, de acuerdo

a un cronograma, en diversos escenarios: estadios de fútbol, museos, campings, salas de teatro, parque San Martín, muestras de arte, cines, desfiles de moda, etc.

Es importante recordar que el plan estratégico nace con un objetivo muy claro: planificar la actividad cultural de la provincia, para dejar de lado el terreno de la contingencia y generar un desarrollo sólido del área.

Plan Estratégico Cultural hace escala en San Martín

Hoy a las 18, en el Salón Casa España (9 de Julio y Belgrano), de San Martín, se realizará un encuentro regional con organismos departamentales y entidades de la sociedad civil de la zona para que realicen sus aportes al Plan Estratégico Cultural.

Con la intención de federalizar el plan y sumar ideas de todos los mendocinos, Cultura x Mendoza se reunirá hoy con las organizaciones vinculadas a la cultura de San Martín para explicarles los objetivos y la metodología del proyecto.

También servirá para recopilar opiniones en torno a los ocho ejes de trabajo: descentralización territorial y participación comunitaria; fomento, difusión y desarrollo de audiencias; inserción interna-

cional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional; formación de artistas y gestores culturales; emprendimientos culturales para los nuevos escenarios; gestión e infraestructura para el desarrollo sustentable de un polo turístico-cultural; investigación y preservación del patrimonio tangible e intangible y legislación cultural.

Paralelamente se desarrollará una actividad de promoción que tiene como destinatarios a los habitantes del departamento del Este y que consistirá en la distribución de un material gráfico en las principales calles de la ciudad, a partir del cual los receptores completarán un sondeo sobre indicadores culturales.

El plan cultural mendocino sumará a los departamentos

MENDOZA. El Plan Cultural por Mendoza avanzará durante septiembre y octubre en su intento por sumar opiniones e ideas de todos los mendocinos. En esa carrera se realizarán foros temáticos y encuentros departamentales en la zonas Este, Sur y Valle de Uco.

Este plan estratégico mendocino nació con el objetivo de planificar la actividad cultural de la provincia, para dejar de lado el terreno de la contingencia y generar un desarrollo cultural sólido.

En ese objetivo, justamente, se sustentan las actividades que se van a desarrollar en el Este provincial y en otras zonas del territorio mendocino.

De esa manera, hoy a las 18 en el Salón Casa España (9 de Julio y

Belgrano) de San Martín, se realizará un encuentro regional con organismos departamentales y entidades de la sociedad civil de la zona para que realicen sus aportes al Plan. Asimismo, se les explicará los objetivos y la metodología del proyecto y los 8 ejes de trabajo.

Más vistas

Las autoridades también informaron que estos encuentros continuarán en la zona Sur: el 26 de este mes en Malargüe y el 27 en San Rafael. En tanto, la próxima visita está programada para el 6 de septiembre en Tupungato, con el objetivo de cubrir el Valle de Uco.

En estos encuentros también se entrega material gráfico promocional entre los habitantes.



Avanza "Cultura por Mendoza".

El sondeo cultural llega al Valle de Uco

Con la intención de federalizar el Plan Estratégico Cultural, sus responsables se reunirán hoy a las 18, en el hotel Turismo (Belgrano 1061, Tupungato), con las organizaciones vinculadas a la cultura de los departamentos del Valle de Uco.

La idea es explicarles los objetivos y la metodología del proyecto y para recopilar opiniones en torno de algunos ejes de trabajo, entre ellos: descentralización territorial y participación comunitaria; fomento, difusión y desarrollo de audiencias; formación de artistas y gestores culturales; y emprendimientos culturales.

El plan cultural sigue sondeando opiniones

Luego de realizar actividades de difusión en diferentes eventos y de reunirse con entidades y referentes artísticos, el plan Cultura por Mendoza inaugura nuevos espacios para la participación. Por eso, durante setiembre y octubre se realizarán foros temáticos y encuentros departamentales en la zonas Este, Sur y Valle de Uco.

El Plan Estratégico Cultura por Mendoza nació con el objetivo de planificar la actividad cultural de la provincia, para dejar de lado el terreno de la contingencia y generar un desarrollo cultural sólido.

Con la intención de explicarles los objetivos –la metodología del proyecto es recopilar opiniones en torno a los 8 ejes de trabajos–, Cultura x Mendoza inicia una serie de encuentros departamentales que arrancan mañana por la zona Este, en el departamento San Martín. Estos continuarán por la zona Sur: el

viernes 26 en Malargüe y el 27 en San Rafael. La próxima visita está programada para el 6 de setiembre en Tupungato, con el objetivo de cubrir el Valle de Uco.

Durante estas visitas se desarrolla, también, una actividad de promoción que tiene como destinatarios a los habitantes del departamento y que consiste en la distribución de un material gráfico en las principales arterias de la ciudad, a partir del cual los receptores completarán un sondeo sobre indicadores culturales.

Paralelamente se realizarán foros temáticos previos a la convención provincial del 17 de setiembre con el eje "Descentralización territorial y participación comunitaria". Estos encuentros se realizarán en las salas Luis Politti y Armando Lucero (Subsecretaría de Turismo), y continuarán el 24 de setiembre y el 8, 15, 22 y 29 de octubre.

El Plan Estratégico de Cultura saca conclusiones

A menos de un mes de concretar su Plenario General, el Plan Estratégico de Cultura comenzó el análisis de los aportes realizados por los mendocinos durante sus visitas a los departamentos, difusión en múltiples eventos, realización de ocho foros temáticos y reuniones con los hacedores culturales.

Una mejor distribución

En el eje que plantea la Descentralización territorial y la participación comunitaria, se concluyó que es necesaria la reformulación de los fondos concursables que aseguren una efectiva distribución en todo el territorio. Asimismo, la implementación de una red de gestores culturales y la creación de agencias territoriales que refuercen la acción en este sentido.

Paralelamente, se propuso la implementación de fondos coparticipables entre los municipios y el Gobierno central para asegurar financiamiento de proyectos y programas culturales.

Respecto de la participación comunitaria, se planteó la implementación de consejos consultivos departamentales, redes sociales de comunicación cultural que trasciendan las estructuras gubernamentales y la promoción de instancias de asociatividad que contribuyan a la mejora de capital social vinculado a cultura.

El eje del fomento, difusión y desarrollo de audiencias, es decir la necesidad de ampliar los públicos que acceden a la oferta cultural, planteó la creación de un observatorio cultural que estudie los requerimientos y las preferencias de los mendocinos. También el desarrollo de programas que fomenten la diversidad de estrategias comunicacionales y el involucramiento de los hacedores culturales en la tarea de difusión.

Asimismo, se propuso articular con el sector privado instancias de trabajo conjunto que permitan ampliación de recursos, para que la cultura sea eje de las políticas corporativas de responsabilidad social empresarial.

Un estudio revela que el arte local está muy alejado de su público

Los datos provisionales de una encuesta realizada para el Plan Estratégico Cultural Mendoza 2010 dicen además que los artistas no saben cómo vender sus obras. Las propuestas para mejorar

Galería de imágenes



Foros temáticos. Imagen del primer encuentro en el cual se trabajó sobre la descentralización territorial y la participación comunitaria.



Foros temáticos. La segunda reunión se desarrolló en la sala Luis Politti y fue dedicada a las audiencias.



Foros temáticos. Con una dinámica participativa, el cuarto foro aportó propuestas sobre formación de artistas y gestores culturales.



Foros temáticos. El último encuentro avanzó simultáneamente en dos ejes: patrimonio y legislación cultural.



Participación ciudadana. La reinauguración de la Biblioteca San Martín fue un momento elegido para entregar material y realizar el sondeo sobre indicadores culturales.



Capacitación de coordinadores. Luego de seleccionar a los referentes de cada eje estratégico, se los capacitó en herramientas metodológicas.



Reuniones con sectores vinculados a la cultura. La sede del Plan recibió a los Directores de Cultura de los departamentos de la provincia. Este fue el segundo encuentro con ellos y se desarrolló en octubre de 2005.



Encuentros regionales. La primera visita al interior de la provincia se realizó en el salón España de San Martín, que recibió a artistas, hacedores y ciudadanos de la zona este.



Encuentros regionales. Otra presentación ante artistas, hacedores y ciudadanos pero ahora del Gran Mendoza. Fue en Las Heras a principios de agosto del 2005.



Encuentros regionales. El Plan viajó hasta Malargüe para reunirse con los mendocinos del departamento. El encuentro se realizó en el Centro de Convenciones Thesaurus.



Encuentros regionales. El cine-teatro Roma recibió al Plan y fue el lugar del encuentro con decenas de sanrafaelinos.



Encuentros regionales. La salida al Valle de Uco se realizó en el Hotel Turismo de Tupungato. La presencia masiva de artistas, hacedores y ciudadanos de la zona colmó la capacidad del salón.



Reuniones con sectores vinculados a la cultura. La Facultad de Artes también se acercó a la sede del Plan para dar su mirada sobre temas vinculados a la formación de artistas y gestores.



Participación ciudadana. La Feria de las Artesanías fue otro espacio elegido para que los mendocinos participen en el Plan.



Participación ciudadana. Las visitas a eventos y espectáculos fueron muy intensas e incluyeron, también, a la Feria del Libro.



Participación ciudadana. En la puerta del Teatro Independencia durante la Fiesta Provincial del Teatro estuvo el Plan para promover la participación ciudadana.



Participación ciudadana. La visita a partidos de fútbol, como en este caso al que disputaron San Martín y Godoy Cruz, fue otro momento elegido para entregar material y realizar el sondeo sobre indicadores culturales.



Encuentros regionales. El Plan también llegó hasta Junín, donde frente a un auditorio repleto escuchó a los ciudadanos del lugar y recibió muchos aportes.



Encuentros regionales. La Paz recibió al Plan con los abrazos abiertos y cientos de paceños dejaron sus contribuciones.



Participación ciudadana. La primavera es motivo de reunión para muchos jóvenes. Por eso, el Plan visitó el Primavera Festival Outdoor realizado en Luján.



Participación ciudadana. La Feria Puro Arte, que se llevó a cabo en el Museo de Arte Moderno, recibió a las difusoras del Plan Estratégico de Cultura.



Reuniones con sectores vinculados a la cultura. Los referentes de la cultura galardonados con la distinción sanmartiniana fueron invitados al Plan para aportar su experiencia sobre diferentes temas.



Reuniones con sectores vinculados a la cultura. Los Directores de Cultura de los departamentos del Gran Mendoza fueron invitados para realizar aportes al Plan.



Reuniones con sectores vinculados a la cultura. El encuentro con los Directores de Cultura de Maipú y de la Zona Este se realizó en la sede del Plan.



Reuniones con sectores vinculados a la cultura. Las Universidades de la provincia fue otro de los sectores que también se convocó a participar.



Reuniones con sectores vinculados a la cultura. Para coordinar las visitas al territorio, nos reunimos con los Directores de Cultura de los departamentos del sur de la provincia.



El Plan Estratégico 2005-2010 nació como una apuesta al fortalecimiento ciudadano en la determinación de las políticas públicas del sector cultural. Su proceso de elaboración, altamente participativo, significó una instancia de construcción colectiva en la que tanto el Estado, el ámbito privado y el tercer sector, pudieron debatir e intercambiar experiencias en torno al hecho cultural, sus implicancias simbólicas y productivas en todo el territorio provincial.

Las instancias de intervención metodológica se realizaron mediante sondeos de opinión, reuniones con instituciones y particulares, entrevistas en profundidad, encuentros departamentales y regionales, foros preparatorios, y finalmente, un plenario general de validación de los aportes recibidos a lo largo de todo el proceso.

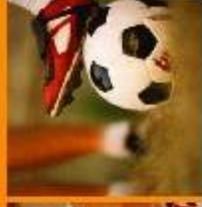
La sistematización de toda la información recolectada y consensuada, el trazado de líneas estratégicas, las recomendaciones según ejes transversales -de acuerdo con distintas etapas de aplicación-, y la determinación de una visión y una misión para la cultura de Mendoza, son algunos de los aportes de este Informe Final. Un documento que deberá ser la base de futuros planes y decisiones en política cultural para la Provincia, los municipios y todos los actores interesados en el desarrollo planificado y estratégico de la actividad cultural.



IMÁGENES Y PIEZAS GRÁFICAS

Anexo II

Tengamos un plan



GOBIERNO PROVINCIAL DE MENDOZA



MUNICIPALIDAD DE MENDOZA



Turismo y Cultura
CENTRO CULTURAL

Espacio Contemporáneo de Arte
9 de Julio y Gutiérrez, Ciudad, Mendoza.
Teléfono: 0261 - 4352543
Mail: plancultural@mendoza.gov.ar



CUESTIONARIO

1) ¿Qué es lo mejor que tiene Mendoza para el desarrollo cultural a nivel internacional? (Elegí hasta 3 opciones indicando su importancia de 1 a 3, siendo 1 el más importante).

- Su patrimonio cultural
- Sus recursos naturales
- Su gastronomía
- Propuestas artísticas propias
- Infraestructura turística y cultural
- Su gente
- Propuestas artísticas nacionales e internacionales
- Festivales regionales y departamentales
- Museos
- Desarrollo académico y científico
- Riqueza cultural de sus departamentos

2) Para vos, la cultura sirve para..... (Elegí hasta 3 opciones, de 1 a 3, siendo 1 el más importante).

- Entrenamiento y recreación
- El progreso social
- El progreso personal
- Mantener y recrear las identidades
- El desarrollo de las capacidades personales
- El goce estético
- Reinsertar sectores sociales excluidos
- Integración y participación barrial y comunitaria

3) ¿Cómo es la información que recibís sobre la actividad cultural en Mendoza? (Marcar la opción que corresponda).

- Muy adecuada
- Adecuada
- Poco adecuada
- Nada adecuada

4) ¿A qué públicos están dirigidas las producciones culturales locales? (Marcar sólo una opción).

- Amplios
- Masivos
- Producciones
- Especializados
- Elitistas
- Populares

5) ¿Cómo se podrían mejorar las producciones culturales locales?

- Potenciar las propuestas que se identifiquen con las identidades regionales
- Que se aborden temáticas más atractivas
- Mejorar la difusión.
- Bajar el costo de la entrada
- Que existan más y mejores espacios para la cultura.

6) ¿Con qué frecuencia hacés estas actividades? (Marcar la opción que corresponda).

- MF: Muy frecuentemente
- F: Frecuentemente
- PF: Poco frecuentemente
- N: Nunca
- Ver tvé: aire / cable / sat
- Escuchar radio AM / FM
- Leer diarios nac. / prov.
- Internet
- Ir al cine
- Ir a museos y exposiciones
- Ir a espectáculos, recitales y obras de teatro
- Alquilar de películas

7) ¿Cómo accedés a diarios, libros, revistas, música y películas? (Marcar la opción que corresponda).

- MF: Muy frecuentemente
- F: Frecuentemente
- PF: Poco frecuentemente
- N: Nunca
- Compra
- Préstamo
- Biblioteca
- Internet
- Alquiler

Edad:
Departamento de residencia:

Sexo: F / M
Nivel educativo:

¿Cómo se construye?

Con un análisis del escenario actual, el establecimiento de metas y objetivos, y la elección de los mejores caminos para hacer posible nuestra visión. Estas herramientas se construyen de manera colectiva, con el aporte de todos: artistas y espectadores, pensadores y trabajadores, productores y consumidores. Porque todos los mendocinos somos creadores y transmisores de cultura. Por eso Cultura x Mendoza es un proceso abierto que necesita de tu participación.

¿Cómo podés participar?

En la primera etapa, a través de tu opinión, completando el cuestionario que acompaña este material. También podés hacerlo vía mail o acercar tu aporte en el buzón que estará ubicado en la esquina de Gutiérrez y 9 de Julio, de Ciudad (Espacio Contemporáneo de Arte).

Posteriormente, en los encuentros regionales que llevarán esta iniciativa a toda la provincia, y finalmente, en la convención que se realizará en noviembre y en la que se conformarán 8 talleres de trabajo sobre ejes temáticos transversales: inserción internacional, creación de audiencias, desarrollo de la cultura en el territorio, promoción y difusión, problemática artística, legislación, patrimonio, e infraestructura.

¿Por qué Cultura x Mendoza?

Porque Mendoza está construida desde el desafío y la transformación. Porque nuestra cultura es el resultado del entrecruzamiento y la decisión de muchas generaciones que nos marcaron en los hábitos y las costumbres: nuestra manera de comer, de vestir, de saludar, de trabajar. Asumiendo y valorando la cultura recibida, necesitamos potenciarla y proyectarla para que trascienda nuestras fronteras, generando, a su vez, mejor calidad de vida para los mendocinos. Y en esto que nos involucra a todos, tu participación es muy importante.

¿Qué es el Plan Estratégico?

Es una herramienta que nos permitirá alcanzar los sueños que como mendocinos tenemos para nuestra cultura. Es imaginar un futuro superior de la realidad, descartando las limitaciones cotidianas que nos condicionan. Mendoza tiene en materia cultural potencialidades que necesitan mayor planificación y estudio. Para ello es necesario trazar un rumbo y hacerlo posible, detectando prioridades y estrategias que nos permitan alcanzarlo.

Mendoza debe ser en el 2010 una plaza cultural de trascendencia internacional.
Te necesitamos para construir este proyecto.





Lo invitamos a Ud. a la Convención Provincial de Cultura, que se realizará el sábado 3 de diciembre, a las 10, en el Centro de Congresos y Exposiciones (Peltier 611, Ciudad).

Esperamos contar con su valiosa presencia.



Tengamos un plan

Participá del Plenario General

SÁBADO 3 DE DICIEMBRE | 10 HORAS | CENTRO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES



Lo invitamos a Ud. a participar del acto de apertura del Plan Estratégico Cultural 2005/2010, que se realizará en el Teatro Independencia, el martes 19 de julio, a las 11:30 horas.

Esperamos contar con su valiosa presencia.



Teatro Independencia. Chile 1186. Ciudad.

Descentralización Territorial y participación Comunitaria • Sala XXXXXXXXXXXX Piso XX
Fomento, difusión y desarrollo de audiencias • Sala XXXXXXXXXXXX Piso XX
Inserción internacional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional • Sala XXXXXXXXXXXX Piso XX
Formación de artistas y gestores culturales • Sala XXXXXXXXXXXX Piso XX
Emprendimientos culturales para los nuevos escenarios • Sala XXXXXXXXXXXX Piso XX
Gestión e infraestructura para el desarrollo sustentable de un polo turístico-cultural • Sala XXXXXXXXXXXX Piso XX
Investigación y preservación del patrimonio tangible e intangible • Sala XXXXXXXXXXXX Piso XX
Legislación Cultural • Sala XXXXXXXXXXXX Piso XX
 <p>culturaxmendoza PLAN ESTRATÉGICO 2005 2010</p>
   

Descentralización Territorial y participación Comunitaria	• Sala Ooooo • Piso OO
Fomento, difusión y desarrollo de audiencias	• Sala Ooooo • Piso OO
Inserción internacional de la cultura y fomento a la cooperación cultural internacional	• Sala Ooooo • Piso OO
Formación de artistas y gestores culturales	• Sala Ooooo • Piso OO
Emprendimientos culturales para los nuevos escenarios	• Sala Ooooo • Piso OO
Gestión e infraestructura para el desarrollo sustentable de un polo turístico-cultural	• Sala Ooooo • Piso OO
Investigación y preservación del patrimonio tangible e intangible	• Sala Ooooo • Piso OO
Legislación Cultural	• Sala Ooooo • Piso OO
 <p>culturaxmendoza PLAN ESTRATÉGICO 2005 2010</p>	
   	

El Plan Estratégico Cultura x Mendoza está marcha

A días de la apertura formal del Plan, se han iniciado las acciones para promover la participación de todos los ciudadanos. A través de este medio, intentaremos informarlos de las actividades que semanalmente iremos realizando.



Es importante recordar que Cultura por Mendoza nace con un objetivo muy claro: planificar la actividad cultural de la provincia, para dejar de lado el terreno de la contingencia y generar un desarrollo cultural sólido.

Imagen de las autoridades que participaron de la apertura formal que se realizó en el Teatro Independencia el martes 19 de Julio.

El Plan parte de la idea que, al igual que la cultura, este proyecto es un proceso que se construye de manera colectiva, con el aporte de todos: artistas y espectadores, pensadores y trabajadores, productores y consumidores. Porque todos somos creadores y transmisores de cultura. Por tanto, “Cultura x Mendoza” es un proyecto abierto, que necesita de la participación de los mendocinos.

Encuentro con representantes de asociaciones culturales y personal de la Subsecretaría de Cultura

Durante los días previos a la apertura formal del Plan, y con la finalidad informarles acerca de los objetivos y de la metodología de nuestro proyecto e invitarlos a realizar sus aportes, nuestro equipo de trabajo realizó varias reuniones con representantes de agrupaciones y de entidades gremiales de cultura: Orquesta Filarmónica, Movimiento de Músicos Independientes, Fundación Philharmonia, Adicora, Escuela de Música, Sociedad de Artistas Plásticos, Escuela de Arte, Sade, Amuc, Incihusa, Cricyt, entre otras. Paralelamente, se desarrollaron varios encuentros con empleados y funcionarios de la Subsecretaría de Cultura.

Entrega de material en el Premio Santo Patrono Santiago

Sabiendo de la popularidad y de la valoración social que tiene un evento tan tradicional como el premio Santo Patrono Santiago, Cultura x Mendoza colocó un stand en el ingreso al hipódromo, desde el cual, cuatro promotores distribuyeron un material gráfico que tiene como objetivo promover la participación del público en la elaboración del mismo. Paralelamente, los receptores de dichos trípticos completaron un sondeo sobre indicadores culturales, que servirá para la realización de un diagnóstico de situación.

Reunión con Directores de Cultura de la provincia

Con la intención de sumar aportes y federalizar el Plan, se realizaron en nuestra sede tres reuniones con los Directores de Cultura, durante los días miércoles 27, el jueves 28 y el viernes 29 de julio.



Participaron de las mismas María Cecilia Elustondo (Tunuyán), Liliana Fontana (San Carlos), Ricardo Scollo (Malargüe), Enrique Roveres (Tupungato), Horacio Peroyan (Lavalle), Silvia Cichitti (Capital), Osvaldo Pedrosa (Las Heras), Fernando Quiroga (San Rafael), Ana Fajardo (Luján de Cuyo), Oscar Molina (Rivadavia), Ana María Gucchone (Maipú), José Torres (Gral. Alvear), Teresa Maza (Junín) y Gustavo Nieto (Santa Rosa).

Directores de Cultura escuchan a Luis Abrego, director del Plan.

Luego de convocarlos e informarles del proyecto a los funcionarios, se planificaron las visitas a los departamentos para comunicar el Plan a sus habitantes de todos los departamentos.

Distribución de material en la muestra de Quino



Sabiendo de la gran expectativa que genera en los mendocinos la figura de Joaquín Salvador Lavado, el Plan Cultural colocó un stand en el ingreso al Espacio Contemporáneo de Arte (9 de Julio y Gutiérrez, Ciudad), desde el cual, promotores entregaron un material gráfico que tiene como objetivo promover la participación en la elaboración del mismo. Paralelamente, los receptores de dichos trípticos completaron un sondeo sobre su consumo cultural, que contribuirá en esta etapa.

Frente y dorso del material gráfico. En su costado derecho incluye un cuestionario para que todos puedan opinar y participar.

Difusión en encuentro de bibliotecas populares

Con el objetivo de informar sobre el Plan y de promover la participación en el mismo, Cultura x Mendoza entregó material gráfico y recogió opiniones sobre indicadores culturales. La reunión se realizó el 5 de agosto en Junín, en la sede de la biblioteca Pedro Bustos, lugar al que asistieron representantes de 21 entidades: Las Compuertas, Molina Salas, Casa por la Memoria, Fuente de Sabiduría, Valle de Huachilán, Vista Flores, Pedro Arce, Juventud en Acción, Escritores Mendocinos, Mirta Vivante, El Bermejo, entre otras.

Participación en el Foro de Vendimia

Conociendo la masiva participación de actores y bailarines que genera este espacio, Cultura x Mendoza distribuyó trípticos y acopió opiniones que servirán para realizar un diagnóstico de la “realidad cultural” de la provincia.

El material gráfico entregado informa sintéticamente sobre los objetivos y la metodología del Plan, e incluye un pequeño cuestionario sobre consumo cultural.

Reunión con referentes culturales de Mendoza



Teniendo en cuenta los aportes que pueden realizar los máximos exponentes de la cultura de Mendoza al Plan Estratégico 2005-2010, el equipo de Cultura x Mendoza se reunió con Luis Quesada, Luis Casnati, Elio Torres, Gladys Ravalle, Lita Tancredi, José Martí, Polo Márquez, Máximo Arias, Milka Reboledo, Rita Patricio, Lila Levinson, Mirta Trevisan López Jonte, Norma Acordinaro, Norma Magnelli, Marcelo Santángelo y Hugo Vargas.

El encuentro intentó aprovechar los conocimientos y las experiencias de estas personalidades (todas ellas galardonadas con la distinción General José de San Martín, que entrega el Poder Legislativo) con el objetivo de enriquecer el Plan.

De esta manera, el Plan Cultural continúa con su objetivo primordial: promover la participación de los mendocinos.

¿Cómo se puede participar en el Plan?

En este momento, la incorporación de opiniones se realiza a través de un sondeo que acompañará al material gráfico que se distribuirá en diversos escenarios: estadios de fútbol, museos, campings, salas de teatro, Parque Gral. San Martín, muestras de arte, cines, desfiles de moda, etc. También pueden acercarla hasta el buzón que está ubicado en la sede del Plan, Espacio Contemporáneo de Arte (Gutiérrez y 9 de julio, Ciudad) o enviarla vía mail a plancultural@mendoza.gov.ar

El Plan Estratégico cerró el año con aportes y propuestas

Tras la realización del Plenario General el pasado 3 de diciembre, el Plan Estratégico de Cultura ingresa en la última etapa de sistematización y análisis de los aportes recibidos durante estos 5 meses de trabajo. Todo ello se traducirá en la elaboración del documento final para ser presentado el año próximo.



Este Plenario General realizado en el Centro de Congresos y Exposiciones el 3 de diciembre y que movilizó el interés de los mendocinos, quienes respondieron al llamado de participación ciudadana que ha sido un eje primordial de esta iniciativa, fue la última actividad del 2005.

Al acto de inauguración asistieron la ministra de Turismo y Cultura, Mariana Juri, y el subsecretario de Cultura, Marcelo Lacerna.

De esta manera, Cultura por Mendoza está cumpliendo con la tarea que le dio vida: planificar la actividad cultural de la provincia, para dejar de lado el terreno de la contingencia y generar un desarrollo cultural sólido, contando para ello con un Plan Estratégico elaborado con la participación de todos los agentes culturales.

El Plenario General

Este encuentro que, se desarrolló durante toda la jornada del sábado 3 de diciembre, estuvo organizado en 8 comisiones de trabajo, de acuerdo a cada uno de los ejes transversales propuestos desde el Plan Estratégico de Cultura: Descentralización Territorial y Participación Comunitaria; Fomento, Difusión y Desarrollo de Audiencias; Inserción Internacional de la Cultura y Fomento a la Cooperación Cultural Internacional; Formación de Artistas y Gestores Culturales; Emprendimientos Culturales para los Nuevos Escenarios; Gestión e Infraestructura para el Desarrollo Sustentable de un Polo Turístico-Cultural; Investigación y Preservación del Patrimonio Tangible e Intangible y Legislación Cultural.



El evento contó con dos plenarios informativos y dos instancias más para trabajo en comisiones. Allí se explicó la organización de la jornada, se debatieron los diagnósticos y las propuestas respectivas a cada comisión recogidas en los foros preparatorios realizados durante el año y se leyeron, ante los participantes, las conclusiones a las que arribó cada una de las comisiones.

Momento de trabajo en una de las 8 comisiones.

El Plan continúa trabajando

Luego de cumplir la etapa de participación y aportes a las que los mendocinos se sumaron con entusiasmo, el Plan Estratégico se encuentra abocado a sistematizar las conclusiones que emergieron del Plenario General. Tarea que demandará aproximadamente tres meses más.

El objetivo, ahora, es organizar estas propuestas en un documento en el que las autoridades provinciales podrán ver plasmadas las necesidades detectadas y las alternativas de solución propuestas que superen la actual situación.