

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración Pública

**Memoria de Seminario de Graduación para optar por el grado
de Licenciatura en Administración Pública**

**Análisis de la implementación de políticas culturales: estudio
comparado de los modelos de gestión en los cantones de Santa
Ana, Escazú y Belén**

Sustentantes:

Angélica Barrantes Herrera

Anthony Hurtado Herrera

Jefferson Rodríguez Nájera

Comité Asesor

MBA. Carlos Carranza Villalobos, tutor.

Lic. Cristiam Barquero Gamboa, lector.

Lic. Diego Zúñiga Céspedes, lector.

San José, Costa Rica

Febrero, 2020



Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes el resultado de la deliberación y los declaró Licenciados en Administración Pública.

Se le indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 15:00 horas.

Leonardo Castellón Rodríguez

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Director

Angélica Barrantes Herrera

Angélica Barrantes Herrera
Carné B30886

Carlos Carranza Villalobos

MBA: Carlos Carranza Villalobos
Tutor del Trabajo

Anthony Hurtado Herrera

Anthony Hurtado Herrera
Carné B43467

Cristiam Barquero Gamboa

Lic. Cristiam Barquero Gamboa
Lector

Jefferson Rodríguez Nájera

Jefferson Rodríguez Nájera
Carné B45947

Lic. Diego Zúñiga Céspedes
Lector

Mayela Cubillo Mora

Dra. Mayela Cubillo Mora
Representante de los profesores



Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: estudiante, copia Esc, Adm Pública.





Acta #158-2020
Tribunal de Trabajo Final de Graduación
Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión 158-2020 del Tribunal de Trabajo Final de Graduación de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 17 de febrero de 2020, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Angélica Barrantes Herrera carné B30886, Anthony Hurtado Herrera carné B43467 y Jefferson Rodríguez Nájera carné B45947, quienes optaron por la modalidad de: Seminario de Graduación

Presentes:

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez quien presidió; MBA. Carlos Carranza Villalobos como tutor, Lic. Cristiam Barquero Gamboa como lector, Lic. Diego Zúñiga Céspedes como lector; y Dra. Mayela Cubillo Mora quien actuó como representante de los profesores.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que ha cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Pública*.

Artículo 2

Los estudiantes realizaron la exposición del Trabajo Final titulado "**Análisis de la implementación de políticas culturales: estudio comparado de los modelos de gestión en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén**"

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorio, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y
(Satisfactorio/insatisfactorio)
lo declaró aprobado.
(aprobado/no aprobado)



Derechos de Propiedad Intelectual

De conformidad con la Ley No 6683 Derechos de Autor y Derechos Conexos, queda prohibida la reproducción, transmisión, grabación, filmación total o parcial del contenido de esta investigación mediante la aplicación de cualquier sistema de reproducción, sin permiso previo por escrito de los autores. La violación de esta Ley por cualquier persona física o jurídica será denominada para sanción penal.

Dedicatoria y agradecimientos

Angélica Barrantes Herrera

Quiero darle gracias infinitas a Dios por permitirme gozar de una educación superior, en mi *Alma Mater*, la Universidad de Costa Rica. Ha sido un espacio de enorme aprendizaje y crecimiento tanto personal como de formación académica, bajo la enseñanza de docentes comprometidos con el futuro del país.

A mi familia, le agradezco profundamente su apoyo y amor incondicional. A mis padres, Lilliam y Ronald, por ser mi mayor motivo de superación y esfuerzo. A mi madre, el pilar de mi vida, mi ejemplo de vida, le doy las gracias por siempre estar a mi lado y alentarme incluso en los momentos más difíciles. A mi tío Roberto, por ser la persona incondicional para mí en este proceso y muchos más, por sus consejos, enseñanzas y amor. A mis abuelos, por quienes quiero ser mejor persona, profesional y ser humano cada día. A mis seres queridos y amistades, por ser parte de mi vida y un enorme apoyo para la finalización de mi carrera.

A Jefferson y Anthony, les agradezco de corazón por ser el mejor equipo, por ser siempre verdaderos y por poner todo su esfuerzo y vida en esta investigación. Gracias por estos años de amistad, la cual ha sido enriquecedora para mi vida.

Anthony Hurtado Herrera

Dedico este trabajo a mi madre, que con mucho amor ha luchado por ver crecer a nuestra familia; sus esfuerzos serán recompensados con el mismo amor que su corazón emana hacia mí y mis hermanos. A ella, porque con arduo trabajo, sacó adelante una familia numerosa y nos brindó herramientas a cada uno para progresar con honradez, humildad y mucho trabajo. Le dedico, mis logros por ser el mejor ejemplo que tengo, apoyarme en mis decisiones y aconsejarme siempre de la mejor manera.

Agradezco a la educación pública, la cual ha sido una escalera para alcanzar mis metas y sueños. En especial, a mi querida Universidad de Costa Rica y su equipo docente, que confiaron en mis capacidades y potenciaron mis habilidades.

A la persona con la que comparto mi vida. Ha sido mi apoyo incondicional. En momentos de debilidad, me ha dado fuerzas y en momentos de alegría ha compartido sonrisas que recargan el alma. Le dedico mis esfuerzos, ya que ha estado ahí acompañándome y agradezco su ayuda a lo largo del proceso de desarrollo de esta investigación.

Finalmente, a mis compañeros y amigos Jefferson y Angélica. Sin ellos, este trabajo no sería posible. Por dedicarle tanto trabajo a esta investigación y esforzarse cada día por darle contenido de calidad. Por asegurarse que lo investigado generará valor a los cantones involucrados.

Jefferson Rodríguez Nájera

A la vida y a Dios por darme la oportunidad de crecer y disfrutar mi etapa universitaria, en la cual me he descubierto con una gran vocación hacia lo público, hacia ayudar a las personas, hacia mejorar cada día y colaborar en la construcción de una mejor vida para mi comunidad y mi familia.

Agradezco en este proceso a mi familia, pilar fundamental de todos mis logros y experiencias, de mis alegrías y de mis avances. Agradezco a Keylin, Jesús y Yorleny por siempre estar ahí para apoyarme y para hacerme creer que siempre puedo llegar más lejos; a Lina y Pedro, mis especiales abuelos, por ser siempre un apoyo en mi proceso universitario.

Agradezco a la Universidad de Costa Rica, *Alma Mater*, que me permitió aprender de personas excepcionales, de mis amigos y colegas, los cuales me han hecho crecer tanto a nivel profesional como a nivel personal.

Por último, agradezco a Anthony y Angélica, colegas incondicionales con los cuales no sólo compartí todo este proceso de investigación sino toda una vida universitaria, desde los primeros cursos de primer año hasta los últimos suspiros de la carrera. Su amistad me ha hecho crecer.

Índice General

Resumen Ejecutivo.....	11
Introducción.....	13
Capítulo 1. Objeto de la investigación.....	15
1.1 Nombre de la investigación.....	15
1.2 Área de Estudio.....	15
1.3 Antecedentes.....	15
1.3.1 Análisis de legalidad y definición de competencias.....	15
1.4 Justificación.....	22
1.4.1 Planteamiento del problema.....	24
1.4.2 Objetivos.....	25
Capítulo 2. Marco Teórico.....	25
2.1 Concepto de cultura y gestión de políticas culturales.....	26
2.2 Teoría de Política Pública e implementación.....	32
2.3 Teoría de Organización, Teoría de Sistemas y redes.....	34
Capítulo 3. Metodología.....	37
3.1 Enfoque.....	37
3.2 Diseño.....	38
3.3 Unidades de análisis.....	39
3.4 Población en estudio.....	40
3.5 Categorías de análisis y métodos de recolección de información.....	40
3.6 Métodos de recolección de información.....	44
3.7 Limitaciones encontradas a nivel metodológico.....	47
Capítulo 4. Dinámicas culturales y caracterización de los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén.....	50
4.1 Caracterización general de los cantones en estudio.....	50
4.1.1 Cantón de Santa Ana.....	50
4.1.1.1 Perfil de la Municipalidad de Santa Ana.....	52
4.1.2 Cantón de Escazú.....	53
4.1.2.1 Perfil de la Municipalidad de Escazú.....	56
4.1.3 Cantón de Belén.....	58
4.1.3.1 Perfil de la Municipalidad de Belén.....	60
4.2 Caracterización de las principales dinámicas culturales según cantón.....	61
4.2.1 Dinámicas culturales en el cantón de Santa Ana.....	61
4.2.2 Dinámicas Culturales en el cantón de Escazú.....	71
4.2.3 Dinámicas Culturales en el cantón de Belén.....	81
Capítulo 5. Identificación de los modelos de gestión de políticas culturales de los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén.....	94
5.1 Caracterización del modelo de gestión del cantón de Santa Ana.....	95
5.1.1 Estrategia cultural: marco estratégico de políticas culturales cantonales en Santa Ana.....	96
5.1.2 Estructura organizacional de la cultura en el cantón de Santa Ana.....	98
5.1.2.1 Sobre la Escuela Municipal de Artes Integradas EMAI.....	101

5.1.2.2	Comisión de Cultura del Concejo Municipal de Santa Ana.....	103
5.1.3	Presupuesto cultural de la Municipalidad de Santa Ana	104
5.1.4	Organizaciones locales de cultura en Santa Ana	106
5.2	Caracterización del modelo de gestión del cantón de Escazú	111
5.2.1	Estrategia cultural: marco estratégico de políticas culturales cantonales en Escazú	111
5.2.2	Estructura Organizacional de la cultura en el cantón de Escazú	117
5.2.2.1	Escuela Municipal de Artes.....	119
5.2.2.2	Otras iniciativas del área de Desarrollo Cultural Municipal	120
5.2.2.3	Comisión de Cultura del Concejo Municipal de Escazú	120
5.2.3	Presupuesto cultural de la Municipalidad de Escazú.....	121
5.2.4	Las organizaciones locales de cultura en Escazú	123
5.3	Caracterización del modelo de gestión del cantón de Belén	128
5.3.1	Estrategia cultural: marco estratégico de políticas culturales cantonales en Belén	128
5.3.2	Estructura Organizacional de la cultura en el cantón de Belén	135
5.3.2.1	Comisión de Cultura del Concejo Municipal de Belén	136
5.3.3	Presupuesto cultural de la Municipalidad de Belén.....	137
5.3.4	Las organizaciones locales de cultura en Belén	140
5.3.4.1	Las Asociaciones de Desarrollo Comunal.....	141
5.4	Análisis comparado de las evidencias de los modelos de gestión estudiados	146
5.4.1	Respecto a la estrategia cultural	146
5.4.2	Respecto a la estructura institucional	148
5.4.3	Respecto al presupuesto de cultura.....	149
5.4.4	Respecto a las organizaciones locales de cultura	150
	Capítulo 6. Modelo de Gestión de políticas culturales conceptual.....	151
6.1	Modelo de gestión de políticas culturales	167
6.1.1	Gobernanza.....	168
6.1.2	Producción.....	170
6.1.3	Promoción.....	173
6.1.4	Formación.....	174
	Capítulo 7. Conclusiones generales: puntos de éxito y mejora	186
	Capítulo 8. Conclusiones específicas	194
8.1	Cantón de Santa Ana	194
8.2	Cantón de Escazú.....	197
8.3	Cantón de Belén	201
	Capítulo 9. Recomendaciones	205
9.1	Cantón de Santa Ana	206
9.2	Cantón de Escazú.....	207
9.3	Cantón de Belén	208
	Referencias Bibliográficas.....	210
	Anexos.....	222

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Clasificación del concepto de cultura.....	27
Ilustración 2. Mapa de calor del sector de Música en el cantón de Santa Ana.....	67
Ilustración 3. Mapa de calor del sector de Artes Escénicas en el cantón de Santa Ana.....	67
Ilustración 4. Mapa de calor del sector de Diseño en el cantón de Santa Ana.....	68
Ilustración 5. Mapa de calor de la distribución total de las organizaciones culturales en el cantón de Santa Ana.....	70
Ilustración 6. Mapa de calor del sector musical en el cantón de Escazú.....	77
Ilustración 7. Mapa de calor del sector de artes visuales en el cantón de Escazú.....	78
Ilustración 8. Mapa de calor del sector de diseño en el cantón de Escazú.....	79
Ilustración 9. Mapa de calor de la distribución total de las organizaciones culturales en el cantón de Escazú.....	80
Ilustración 10. Mapa de calor del sector artes visuales en el cantón de Belén.....	87
Ilustración 11. Mapa de calor del sector artes escénicas en el cantón de Belén.....	87
Ilustración 12. Mapa de calor del sector artesanías en el cantón de Belén.....	88
Ilustración 13. Mapa de calor de la distribución total de las principales organizaciones culturales en el cantón de Belén.....	90
Ilustración 14. Distribución de organizaciones culturales en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén.....	92
Ilustración 15. Organigrama de la Municipalidad de Santa Ana.....	99
Ilustración 16. Mapa de relaciones de organizaciones de cultura.....	109
Ilustración 17. Organigrama de la Municipalidad de Escazú.....	118
Ilustración 18. Mapa de relaciones de actores culturales.....	126
Ilustración 19. Organigrama Municipalidad de Belén.....	135
Ilustración 20. Mapa de relaciones del cantón de Belén.....	144
Ilustración 21. Ciclo de las políticas públicas.....	152
Ilustración 22. Modelo de gestión de políticas culturales.....	167

Índice de Tablas

Tabla 1. Relación de los métodos de recolección de información.....	41
Tabla 2. Indicadores cantonales Santa Ana.....	51
Tabla 3. Índices de gestión Municipalidad de Santa Ana.....	53
Tabla 4. Indicadores cantonales Escazú.....	55
Tabla 5. Índices de gestión Municipalidad de Escazú.....	56
Tabla 6. Indicadores cantonales Belén.....	59
Tabla 7. Indicadores de gestión Municipalidad de Belén.....	61
Tabla 8. Principales dinámicas culturales en el cantón de Santa Ana.....	62
Tabla 9. Principales dinámicas culturales en el cantón de Escazú.....	72
Tabla 10. Principales dinámicas culturales del cantón de Belén.....	82
Tabla 11. Estrategia en materia cultural en el cantón de Santa Ana.....	96
Tabla 12. Descripción de presupuesto específico para el EMAI para los años 2016, 2017, 2018 y 2019.....	104
Tabla 13. Porcentaje correspondiente al presupuesto de la cultura, respecto al presupuesto total de la Municipalidad de Santa Ana del 2014 al 2019.....	105

Tabla 14. Porcentaje total de inversión en cultura respecto al presupuesto en la Municipalidad de Santa Ana	106
Tabla 15. Organizaciones y agrupaciones culturales en el cantón de Santa Ana.....	106
Tabla 16. Estrategia en materia cultural en el cantón de Escazú.....	112
Tabla 17. Vinculación del Plan Cantonal de Desarrollo y el Plan Estratégico Municipal con el Plan Anual Operativo del 2019.....	117
Tabla 18. Asignación presupuestaria de Servicios Culturales según Plan Anual Operativo, 2014-2016.....	122
Tabla 19. Porcentaje correspondiente al presupuesto de la cultura, respecto al presupuesto total de la Municipalidad de Escazú del 2014 al 2019	123
Tabla 20. Organizaciones y agrupaciones culturales en el cantón de Escazú	124
Tabla 21. Estrategia en materia de cultura en el cantón de Belén	128
Tabla 22. Porcentaje correspondiente al presupuesto de la cultura, respecto al presupuesto total de la Municipalidad de Belén del 2014 al 2018	137
Tabla 23. Porcentaje de ejecución del presupuesto de cultura en Belén	139
Tabla 24. Organizaciones y agrupaciones culturales en el cantón de Belén	141
Tabla 25. Análisis de hallazgos respecto a la estrategia cultural.....	146
Tabla 26. Estructura institucional de cultura	148
Tabla 27. Hallazgos de presupuesto de cultura en los cantones.....	149
Tabla 28. Hallazgos respecto a las organizaciones locales de cultura.....	150
Tabla 29. Herramienta de clasificación de los cantones según enfoque de implementación	153
Tabla 30. Herramienta de clasificación según el modelo de gestión de políticas culturales propuesto	177
Tabla 31. Hallazgos sobre las características generales de los Gobiernos locales según enfoque de implementación.....	187

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Sectores culturales en los distritos de Santa Ana	65
Gráfico 2. Principales sectores de cultura en Santa Ana	66
Gráfico 3. Distribución de organizaciones culturales en los distritos de Santa Ana	69
Gráfico 4. Totalidad de organizaciones culturales en Escazú, según distrito.....	76
Gráfico 5. Principales sectores de cultura en Escazú, según distrito.....	77
Gráfico 6. Cantidad de organizaciones culturales en Escazú, según distrito	80
Gráfico 7. Organizaciones culturales en los distritos de Belén, según sector cultural	85
Gráfico 8. Principales sectores culturales en Belén.....	86
Gráfico 9. Distribución de organizaciones culturales en Belén, según distrito.....	89
Gráfico 10. Tendencia del presupuesto cultural de la Municipalidad de Escazú, 2014-2019	122
Gráfico 11. Monto presupuestado y monto ejecutado del presupuesto a la cultura en la Municipalidad de Belén del 2014 al 2018.....	140
Gráfico 12. Gráfico de resultados de enfoque de implementación en el cantón de Santa Ana	160
Gráfico 13. Gráfico de resultados de enfoque de implementación en el cantón de Escazú	162
Gráfico 14. Gráfico de resultados de enfoque de implementación en el cantón de Belén .	164

Gráfico 15. Gráfico comparado de enfoques de implementación en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén.....	166
Gráfico 16. Variables del modelo de gestión propuesto en Santa Ana	180
Gráfico 17. Variables del modelo de gestión propuesto en Escazú	181
Gráfico 18. Variables del modelo de gestión propuesto en Belén	183
Gráfico 19. Comparativo del modelo de gestión en los cantones en estudio	185

Índice de Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada	222
Anexo 2. Dinámicas culturales en el cantón de Santa Ana	231
Anexo 3. Dinámicas culturales en el cantón de Escazú	236
Anexo 4. Dinámicas culturales en el cantón de Belén	241
Anexo 5. Instrumento de verificación para definir el enfoque de implementación	253
Anexo 6. Instrumento de verificación para definir el modelo de gestión.....	261

Abreviaturas

AEMAI: Asociación de la Escuela Municipal de Artes Integradas

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social

CGLU: Asociación Mundial Ciudades y Gobiernos locales Unidos

CGR: Contraloría General de la República

CSCCR: Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica

EMAI: Escuela Municipal de Artes Integradas

FIF: Festival Internacional del Folclor (FIF)

IDHc: Índice de Desarrollo Humano cantonal

INEC: Instituto de Estadística y Censos

MCJ: Ministerio de Cultura y Juventud

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PAO: Plan Anual Operativo

PDC: Plan de Desarrollo Cantonal

PEM: Plan Estratégico Municipal

PIB: Producto Interno Bruto

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

RECIM: Red de Cultura Inter Municipal de Costa Rica

SICULTURA: Sistema de Información Cultural de Costa Rica

SIIM: Sistema Integrado de Información Municipal

UCR: Universidad de Costa Rica

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Resumen Ejecutivo

Barrantes, A., Hurtado, A. & Rodríguez, J. (2020). *Análisis de la implementación de políticas culturales: estudio comparado de los modelos de gestión en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén*. (Tesis de Licenciatura en Administración Pública). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Tutor de la investigación: MBA. Carlos Carranza Villalobos

Palabras clave:

Cultura, Administración Pública, gestión pública, gestión cultural, política pública, política cultural

La cultura es un pilar fundamental de la gestión pública moderna. Esta se desarrolla tanto desde un ámbito institucional como desde las organizaciones comunales, sociedad civil organizada y particulares que aportan una dinámica particular a la cultura de un territorio.

En Costa Rica, la organización pública encargada de la gestión en este sector es el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) con sus diversos órganos desconcentrados. En el plano local, la gestión de lo cultural se aborda principalmente por los gobiernos locales y organizaciones locales, que responden a las particularidades de cada territorio.

En esta investigación, se abordan las formas en las cuáles se gestionan las políticas culturales, tomando como referencia los actores mencionados anteriormente, específicamente en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén.

Se encuentra que todos estos territorios cuentan con una política cultural, ya sea de forma implícita o explícita, que les permite tener una visión medianamente estructurada sobre las prioridades a nivel cantonal en materia de cultura. Esta visión permite analizar los sectores culturales presentes en cada territorio, donde se identifica gran fuerza en música y artes principalmente.

Una vez conocida esta caracterización, se realiza un análisis detallado sobre las variables de estructura institucional, estrategia cultural, presupuesto y organizaciones locales de cultura,

en el cual se describe y analiza el modelo de gestión actual en estas variables de cada uno de los cantones.

El cantón de Santa Ana presenta una estructura institucional fuerte, con procedimientos establecidos y una estructura paralela fuerte como es la Escuela Municipal de Artes Integradas (EMAI).

El cantón de Belén presenta sus mayores fortalezas respecto a las organizaciones locales de cultura, principalmente representadas en las Asociaciones de Desarrollo Comunal, las cuales son de gran importancia en la implementación de las políticas culturales.

En el caso de Escazú, es el territorio más equilibrado, el cual cuenta con una estructura organizacional sólida acompañada de representaciones comunales activas, con una agenda cultural definida y con mecanismos de presupuestación para la cultura claramente establecidos.

Todos estos hallazgos permiten clasificar cada cantón en los enfoques de implementación definidos por Richard Matland en 1995, a saber, *Top-down* que significa un enfoque centralizado y con una estructura organizacional fuerte; *Bottom-up*, el cual está relacionado con la toma de decisiones desde las bases; por último, el enfoque *Mixto* el cual combina estos estilos de implementación de políticas públicas.

Una vez realizados estos análisis, se identifica las implicaciones de estos enfoques dentro de un modelo de gestión de políticas culturales definido en las variables de gobernanza, producción, formación y promoción, los cuales permiten brindar un análisis comparado y definir a su vez cuáles son los puntos de éxito y los espacios de mejora en cada territorio.

Estos análisis pretenden convertirse en una guía para la mejora de la gestión de políticas culturales en los gobiernos locales, así como en un conjunto de puntos mínimos que sean necesarios para gestionar la cultura desde un enfoque de gobernanza, atendiendo las necesidades de formación, promoción y producción cultural en los territorios.

Introducción

El desarrollo humano, desde una perspectiva integral, involucra una gran cantidad de elementos entre los cuales se encuentra el desarrollo cultural e identitaria de las personas. Desde el patrimonio hasta el reconocimiento del acervo cultural forman parte del pilar de cultura, elemento fundamental de los procesos de fortalecimiento de la identidad de los ciudadanos.

Uno de los principales promotores de la cultura y su conceptualización es la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el cual define la cultura como las "diversas formas en que se expresa, enriquece y transmite el patrimonio cultural de la humanidad mediante la variedad de expresiones culturales, y también a través de distintos modos de creación artística, producción, difusión, distribución y disfrute de las expresiones culturales, cualesquiera que sean los medios y tecnologías utilizados" (UNESCO, 2017, p.7)

El término de cultura puede relacionarse directamente con el ser humano y su vida en sociedad, caracterizada por aspectos étnicos, etarios, geográficos, económicos, de género, entre otros. De allí se desprende la necesidad de analizar al ser humano no únicamente como individuo, sino como participante de múltiples interacciones integradas por los aspectos anteriormente mencionados.

La cultura posee un papel primordial en diversos ámbitos (político, social, económico), resultando un instrumento para el bienestar social. Ampliando dicha relación, "la diversidad cultural crea un mundo rico y variado que acrecienta la gama de posibilidades y nutre las capacidades y los valores humanos, y constituye, por lo tanto, uno de los principales motores del desarrollo sostenible de las comunidades, los pueblos y las naciones" (UNESCO, 2017, p.3) Se ha demostrado en países de Latinoamérica y el Sur, especialmente en Colombia, México y Brasil, que el sector de la cultura aporta significativamente en el PIB y en el desarrollo económico del territorio. Lacarrieu & Álvarez (2008), mencionan que el desarrollo de procesos culturales permite mejorar las condiciones de vida de las personas y la cohesión de vida de las comunidades.

En Costa Rica, dichas mediciones se realizan a través de la Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica (CSCCR), perteneciente al Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), y resulta un sistema de información ligado al Sistema de Cuentas Nacionales y permite observar el aporte de la cultura al sector economía, a través de la medición de los sectores que conforman la cultura. (MCJ, 2017) Para el 2012, el aporte fue de ¢525.612 millones de colones (1.045 millones de dólares), lo cual representa el 2,2% del PIB nacional.

La cultura es parte de la identidad de los territorios y de los individuos, así como un elemento dinamizador de la economía local y de la movilidad social, por tanto, su estudio es de suma importancia para entender las formas en las cuales los territorios logran fortalecer los procesos culturales de la mano de las organizaciones locales, sociedad civil, entidades de gobierno y gobiernos locales. Así mismo, resulta necesario estudiar los procesos de gestión a nivel cultural en las comunidades, por su proximidad y potencial de impacto en la población.

La presente investigación analiza los procesos de gestión de políticas culturales dentro de los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén, tomando en cuenta sus dinámicas culturales particulares, la institucionalidad presente en cada territorio, los modelos de gestión de las políticas culturales y la vinculación de las organizaciones sociales.

Este documento está compuesto por cinco apartados: el primero responde al objeto de la investigación, en donde se exponen los objetivos generales y específicos, así como los antecedentes del problema; el segundo apartado expone el marco referencial de teoría bajo el cual se sustenta todo el estudio; el tercer apartado define el abordaje metodológico realizado para alcanzar los hallazgos junto con sus respectivas limitaciones; el cuarto capítulo muestra las dinámicas culturales particulares de cada uno de los territorios en estudio, con el fin de tener un contexto para el análisis de los resultados; el quinto apartado permite identificar el modelo de gestión de cada uno de los cantones, dividido en las variables de marco estratégico, estructura institucional, presupuesto y organizaciones locales de cultura, y el sexto capítulo permite conocer el modelo de gestión específico de políticas culturales junto con los enfoques de implementación. Por último, se exponen de forma puntual las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo 1. Objeto de la investigación

En el primer capítulo de esta investigación se expone de forma amplia y profunda el tema de este Trabajo Final de Graduación en la modalidad Seminario, a través de una determinación del problema de investigación junto con su respectiva justificación y explicación de antecedentes, concluyendo con el respectivo planteamiento de los objetivos de la presente investigación.

1.1 Nombre de la investigación

Análisis de la implementación de políticas culturales: estudio comparado de los modelos de gestión en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén.

1.2 Área de Estudio

Administración Pública, Ciencias Sociales, Análisis de Políticas Públicas, Análisis de Modelos de Gestión.

1.3 Antecedentes

1.3.1 Análisis de legalidad y definición de competencias

Es responsabilidad de la Administración Pública, siendo el brazo ejecutor del Estado, cumplir con lo contemplado en la Carta Magna del país, fomentar el desarrollo de iniciativas que nazcan dentro del ámbito público, así como desde el sector privado y la sociedad civil organizada.

Al estudiar el rol del Estado en materia de desarrollo cultural, se encuentran primeramente los lineamientos establecidos dentro de la Constitución Política. En el artículo 89, se indica que “entre los fines culturales de la República están: proteger las bellezas naturales, conservar y desarrollar el patrimonio histórico y artístico de la Nación, y apoyar la iniciativa privada para el progreso científico y artístico.” (Asamblea Nacional Constituyente, 1949).

Lo descrito anteriormente, hace imperante que desde la Administración Pública se construya una estructura administrativa que se encargue de satisfacer todas aquellas necesidades de bienes y servicios culturales que los habitantes demandan y tienen derecho a ser beneficiarios. Posteriormente, uno de los mayores esfuerzos en la institucionalización de la cultura, se ubica la constitución del MCJ, a través de la Ley n° 4788 de 1971, durante la última administración de José Figueres Ferrer. Dicho mandatario se caracterizó por su impulso al desarrollo cultural del país, y quien mediante su obra Cartas a un ciudadano, expresa

Queremos esa educación general, física, intelectual, artística y moral, que no viene solamente de la escuela, sino también del ambiente en que el hombre se cría o vive. Queremos establecer un nivel mínimo de cultura en todo nuestro pueblo, que corresponda al grado de civilización que la humanidad ha alcanzado hasta ahora. (...) Los costarricenses de nuestro tiempo hemos prestado bastante atención a la enseñanza, pero muy poca a la cultura superior: al cultivo de las ciencias y las artes. Necesitamos más música, más pintura y escultura, más filosofía, más poesía, más literatura. (Figueres, 1955, p. 174)

Dicho ministerio es el encargado del fomento y preservación de la dinámica cultural, en materia de diversidad, así como velar por el acceso a dichos espacios sin distinciones de género, étnica o geográfica. (MCJ, 2016) Su momento de creación corresponde a la edificación institucional del Sector Cultura, el cual entre los años sesenta y setenta se ve fortalecido gracias a la creación de una gran cantidad de instituciones, para posteriormente atribuirles líneas y acciones estratégicas enfocadas en la promoción, difusión y estimulación.

Se define política cultural como:

El conjunto de principios operativos, de prácticas y de procedimientos de gestión administrativa o presupuestaria, de intervención o de no intervención, que deben servir de base a la acción del Estado tendiente a la satisfacción de ciertas necesidades culturales de la comunidad (Fernández, 2002, citado por Montero, 2004, p.37)

Todas aquellas intervenciones o no intervenciones en tema cultural poseen su particularidad que depende principalmente del territorio en el que se desee implementar, esto por el sistema de descentralización que país posee; es decir, la ejecución de políticas culturales varía según el territorio en que se encuentre y el conjunto de organizaciones que trabaja el sector cultura. Entendiendo que se debe marchar a modelos más autónomos en la mayoría de los países que significa dos relaciones precisas: la primera referida a las adecuadas relaciones entre el órgano rector y las comunidades (municipios y grupos organizados y el segundo los esfuerzos por rescatar lo propio de lo regional o local en el plano cultural y en prácticas sociales.

Ahora bien, dicho sector enfrenta un golpe económico y político en los años ochenta, debido a las medidas tomadas para contrarrestar el déficit fiscal de la época, por tanto, a inicios de los 2000, este sector no contaba con los recursos ni la orientación estratégica y legal para hacerle frente a sus responsabilidades. Debido a esta situación, se toman medidas concretas, como lo es el Plan Nacional de Desarrollo Cultural 2006-2010, en la administración Arias Sánchez y durante la administración Chinchilla Miranda, se le otorga la rectoría del sector al MCJ, y se establece en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2011-2014, una serie de lineamientos para el fortalecimiento del Sector Cultura, incluyendo la creación de una Política Nacional. (MCJ, 2013, p.4)

Éste esfuerzo se concreta y en el 2014 surge la Política Nacional de Derechos Culturales, con vigencia al 2023. Esta política representa una hoja de ruta para las acciones en materia de cultura tanto nacional, regional y localmente. Cuenta con cinco ejes estratégicos, los cuales se enfocan en participación, dinamización económica, protección de patrimonio cultural, fortalecimiento institucional y derechos culturales de los pueblos indígenas. En dichos ejes, se incluyen a los Gobiernos locales como actores primordiales para el alcance de los objetivos de la Política, vista desde una mirada de nacional a local, ya que se les posibilita el conocimiento particular de los territorios y las dinámicas culturales de cada uno, siendo primordial para la realización de acciones concretas.

En cuanto al papel de los Gobiernos locales en desarrollo de la cultura, es importante recalcar la dinámica de acción que posee en relación con el Gobierno Central, en este caso el MCJ, es para realizar una proyección de lo política cultural nacional a lo local.

Para este caso, la Constitución Política de Costa Rica, en su artículo 169, indica que “la administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal, formado de un cuerpo deliberante, integrado por regidores municipales de elección popular, y de un funcionario ejecutivo que designará la ley.” (Asamblea Nacional Constituyente, 1949). Así mismo, el artículo 170 menciona la autonomía de las municipalidades, el giro económico que se les atribuye y la asignación de labores y recursos por parte del Poder Ejecutivo.

Los puntos anteriores se contemplan dentro del Código Municipal, que data de 1998, y representa el marco normativo de acción para todos los municipios del país. Dentro del mismo, se les otorga a los Gobiernos locales todos los tipos de autonomía: política, administrativa y territorial, así como la responsabilidad de velar por las necesidades e intereses de la comunidad, facilitando la prestación de servicios para dicho efecto. (Asamblea Legislativa, 1998)

Jiménez (1992, citado en Montero, 2004), expone que la descentralización política permite a las municipalidades el establecimiento de sus políticas de acción internas, bajo su jurisdicción, las cuales deben estar en concordancia con las políticas nacionales. Por otra parte, la descentralización administrativa les confiere la capacidad de establecer los modelos de gestión en temas referentes a la labor municipal (financiero, recursos humanos, recursos materiales, etc.), siempre que se realice al margen de la legalidad municipal y nacional. En este caso, el tema cultural, tal y como se justifica en el documento, debe ser un tema incluido dentro de la labor de los Gobiernos locales.

La descentralización territorial se refiere a la aplicación de dicha autonomía política, financiera y administrativa dentro de un espacio territorial definido, en este caso, el cantón al cual corresponda el municipio.

A pesar del grado de autonomía otorgado, debe existir un marco de coordinación macro institucional con el resto de la Administración Pública, ya que las líneas de acción nacionales deben permear los contenidos de las líneas estratégicas locales, permitiendo así que exista una concordancia de objetivos y metas a nivel país, pero con las particularidades propias a nivel local. Por esto, las municipalidades varían sus planes de trabajo, dependiendo de las necesidades de cada cantón.

Asimismo, respecto a la cultura, el Código Municipal indica en su artículo 49 la conformación de siete Comisiones Permanentes, dentro de las cuales se incluye la Comisión de Asuntos Culturales. (Asamblea Legislativa, 1998) Si bien es cierto, la conformación de dicha comisión es de carácter obligatorio dado a lo descrito en el Código Municipal, empero, la obligatoriedad se limita únicamente a conformar el comité, es decir, no se encuentra un documento dentro del marco legal nacional en el cual se delimite las funciones, competencias acciones o tareas mínimas que debe realizar la comisión. Por tanto, queda a discreción de la municipalidad el manejo de los asuntos culturales, según su visión y perspectiva individual de la cultura.

Añadido a lo anterior, la realización de presupuestos participativos ha ganado mayor peso a lo largo del tiempo, por tanto, la definición de programas y proyectos locales se ven delimitadas por la diversidad de actividades que realice el Gobierno local para reunir a la comunidad y poder así establecer las prioridades del cantón, incluyendo así el tema cultural. Desde el Plan de Desarrollo Cantonal (PDC) hasta el Plan Anual Operativo (PAO), se debe mantener una uniformidad en cuanto a las líneas de acción y el respectivo presupuesto, incluyendo la variable cultural y para la cual se destina una cierta cantidad de presupuesto, lo cual varía, entre otras cosas, de la magnitud de los proyectos culturales desarrollados, tamaño del cantón y la prioridad que dé el municipio al tema.

En la actualidad lo que se mantiene en pie es el Proyecto de Ley 20.045: Ley General de Derechos Culturales, sin embargo, se desconoce la posible fecha de aprobación y publicación. De llegar a concretarse, se constituirá como un respaldo jurídico de los derechos humanos culturales, ya que, a pesar de los esfuerzos invertidos en el Sector

Cultura, el rápido desarrollo social hace que la institucionalidad no logre cubrir la totalidad de demandas culturales de los ciudadanos. (Asamblea Legislativa, 2014, p.3)

Como menciona Montero (2004), no existe una integración en cuanto a la conformación del marco legal cultural, así como una vinculación de agendas de lo nacional a lo local. No existe una ley(es) que permita conocer directamente los lineamientos de carácter legal en cuanto al manejo del tema cultural, tanto nacional como localmente, por ende, ligado a la falta de espacios legales integrales, también es posible identificar otros aspectos como el faltante de vinculación de los municipios con el MCJ, lo cual en concordancia con Montero (2004), se justifica debido a una “serie de aspectos estructurales propios del ministerio que limitan y restringen la generación de una política de promoción de las políticas culturales a escala local” (p.45). Como consecuencia de lo anterior, se carece de un eje integral de carácter nacional e internacional en materia de políticas culturales. Ese esfuerzo hay que apuntarlo hacia un futuro inmediato dentro de las acciones inclusivas e integradoras que deben efectuarse.

No obstante, eso no significa que el MCJ no ha realizado esfuerzos al respecto, por ejemplo, en el año 2011, en coordinación con la Federación Occidente de Municipalidades de Alajuela, con las municipalidades de Grecia y San Ramón el MCJ realizó un pilotaje de construcción de sus políticas cantonales de cultura. Mediante un proceso que propone otras formas de estimular a las municipalidades, para considerar el posicionamiento de la cultura como factor de desarrollo local. Este proceso desarrolló los componentes básicos de documentación de los marcos generales de la gestión cultural en Costa Rica, para consolidar información sobre el abordaje de procesos de desarrollo cultural en municipalidades.

También, en 2013, se realizan las Caravanas de la Cultura Viva Comunitaria, con el fin de contribuir al fortalecimiento y visibilidad de la Cultura Viva Comunitaria, y el avance de políticas y planes culturales a nivel local, este proceso generó como resultado la aprobación de políticas culturales en Aserrí, Coto Brus y el Guarco.

A pesar de los retos al nivel local para la generación e implementación de políticas que fomenten la cultura, resulta importante destacar esfuerzos en el tema, tal como lo es la

creación de la Red de Cultura Inter Municipal de Costa Rica (RECIM), la cual consiste, para el Sistema de Información Cultural de Costa Rica (SICULTURA, s.f), un espacio donde se desarrollan mecanismos de cooperación y coordinación institucional e interinstitucional desde los Gobiernos locales.

Esta iniciativa, surgida hace una década aproximadamente, ofrece procesos de diálogo, capacitación e interiorización de experiencias culturales a nivel local, y su objetivo consiste en “Constituir una Red Intermunicipal del Sector Cultural, integrada por los encargados municipales del área cultural, para fortalecer la comunicación, buscar apoyo en formación y asistencia técnica, y homologar acciones conjuntas de gestión y cooperación con entes públicos y privados.” (SICULTURA, s.f)

La RECIM se encuentra actualmente conformada por las municipalidades de los siguientes cantones: San José, Escazú, Desamparados, Mora, Santa Ana, Moravia, Santo Domingo Belén, Alajuelita, Aserrí, Puntarenas, Esparza, San Carlos, Grecia, Palmares, Dota, Turrialba y Tarrazú.

De las municipalidades en las que se basa el estudio y que pertenecen a la RECIM, la Municipalidad de Belén es la única que incluye en su Ley de Patentes Municipales -No. 9102- un artículo en el que se da la obligatoriedad de asignar el 5% de los recursos provenientes de los impuestos por patentes al desarrollo de la cultura del cantón (art. 27).

De la misma manera, en el artículo 27 de la ley mencionada se dice que “la administración municipal velará por que se cumpla el desglose anterior y porque cada uno de los beneficiarios de los recursos le dé el destino correcto, en la aplicación de sus actividades. La municipalidad podrá destinar hasta un diez por ciento (10%) de los recursos asignados a cada partida, para contratar asesoramiento en la formulación de proyectos”. También indica que deben incluirse mecanismos de control y evaluación para procurar la eficiencia en la gestión de los recursos asignados.

Como elemento importante, cabe destacar la realización de la Encuesta Nacional de Cultura, aplicada por primera vez en el 2013 y seguidamente en el 2016, mediante un trabajo conjunto del MCJ y el Instituto de Estadística y Censos (INEC). Dicho instrumento

constituye un insumo primordial para el cálculo de la Cuenta Satélite, así como para poner en evidencia el consumo del país en tema de cultura. Los datos obtenidos resultan útiles para la creación de políticas públicas, facilitando así la toma de decisiones en cuanto a programas y proyectos culturales. (INEC, 2017, p.19) Dentro de las áreas analizadas se incluyen: música, publicaciones, tradiciones, espacios culturales, formación artística, entre otros.

1.4 Justificación

En el artículo 22 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos: toda persona miembro de la sociedad, tiene derecho a la satisfacción de los derechos culturales y lo enmarca como indispensable para el libre desarrollo de su personalidad. En el artículo 27, se indica que “toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios de que de él resulten”. (Organización de las Naciones Unidas, 1948)

La cultura, al ser un derecho humano, es universal, interdependiente e indivisible. La promoción y el respeto de la cultura son necesarios para mantener el bienestar general de la ciudadanía. La disciplina de la Administración Pública, como brazo ejecutor del Estado, es la encargada de velar por el bienestar de los ciudadanos y crear valor público a través de los bienes y servicios que de ella y en conjunto con los ciudadanos nacen.

El valor público que hay detrás de la cultura es abarcado por el Observatorio Vasco de la Cultura (2018) quien menciona que la Administración Pública promueve las políticas culturales dado la satisfacción y el sentido que los valores intrínsecos que la cultura proporcionan a sí mismos y a los ciudadanos. Por el lado de los estamentos políticos, valoran principalmente los beneficios asociados a los valores económicos y sociales de la cultura. Finalmente, los y las ciudadanas valoran y validan las políticas y servicios culturales dado que la cultura trasciende y genera emociones que conforman su identidad y su posición en el mundo, a su vez, remite al sentimiento de pertenencia y anclaje en un lugar físico o a una comunidad.

Actualmente, Costa Rica carece de estudios prácticos que señalen los resultados de la implementación de políticas públicas culturales a nivel local. Esto hace que exista un vacío y una brecha informacional entre la forma en que se gestionan las políticas de cultura y el ideal de la gestión de políticas públicas culturales. Por lo tanto, es menester completar el vacío de conocimiento existente en el tema, estableciendo un marco ideal de la gestión de políticas públicas culturales con el fin de contrastar los modelos de política pública cultural de los territorios.

Al llenar dicho vacío de conocimiento, en conjunto con los resultados de estudios ya realizados desde corrientes sociológicas y antropológicas, se hace posible la reflexión de las distintas formas de gestión de la cultura, lo que permite mejorar sustancialmente en los territorios las prácticas de gestión de políticas públicas culturales y de este modo propiciar la satisfacción de los derechos culturales de los ciudadanos.

Ahora bien, al fortalecer los modelos de implementación de políticas culturales, se puede fomentar el acceso a los derechos culturales en los territorios, de forma más eficiente y promoviendo el desarrollo. La UNESCO precisa que las políticas públicas culturales bien focalizadas e implementadas de una forma eficiente, generan desarrollo no solamente en el ámbito económico con la venta de servicios culturales, sino en el desarrollo personal de los y las ciudadanas (Moreno, 2017).

También, UNESCO (1997) citado en Maccari & Montiel (2012) menciona que un desarrollo desligado a la cultura es un crecimiento “sin alma”. De hecho, asegura que sin importar la relevancia que tiene la cultura como instrumento de desarrollo, la misma no se puede vincularse únicamente al crecimiento económico. En otras palabras, la cultura no es un medio para alcanzar fines, sino que es el fin de las intervenciones de desarrollo.

La Administración Pública, como generadora de valor público, debe tener en cuenta lo siguiente:

“Si se ha constatado el fracaso de un criterio del desarrollo que excluía lo cultural de su concepción (...), ahora resulta evidente que aquel no solo es inseparable de la

cultura, sino que además de ser su medio y su finalidad, necesariamente debe nacer de ella” (Maccari & Montiel, 2012, p.51).

Resulta indispensable que desde la administración pública se desarrollen políticas públicas culturales, ya que las mismas fungen como un factor de cohesión social porque contribuyen a la integración de grupos minoritarios, promueven la armonía de las ciudades, mejoran la calidad de vida de los ciudadanos, renuevan zonas urbanas y aumentan la seguridad del territorio en las que se desarrollan prácticas culturales (Lacarrieu & Álvarez, 2008).

1.4.1 Planteamiento del problema

Una vez expuestos los antecedentes y el contexto actual en el cual se encuentran los Gobiernos locales, en materia de gestión cultural e implementación de políticas culturales a nivel local, se expone como pregunta de investigación la siguiente:

¿Cómo se gestiona la implementación de las políticas culturales en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén?

Dicha interrogante surge al considerar el papel del Estado dentro del desarrollo cultural del país, y cómo las municipalidades, al ser los gobiernos de los respectivos territorios, adquieren dicha obligación por igual. Esto también se encuentra ligado a la diversidad de estrategias que pueden presentarse de cantón a cantón, donde se presenta variabilidad en temas de redes de actores (públicos y privados), dinámicas culturales del cantón, participación ciudadana, objetivos institucionales en temas culturales, aspectos institucionales de carácter administrativo, entre otros.

A nivel específico, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las dinámicas culturales de los cantones en estudio y el rol que cumplen las instituciones y las redes de actores en su desarrollo?
- ¿Qué modelos de gestión utilizan las redes de actores locales y las organizaciones públicas para la implementación de política pública cultural en los cantones en estudio?

- ¿Cuáles son los elementos que constituyen un modelo de gestión de cultura aplicable para los cantones en estudio?
- ¿Cómo se podría mejorar la gestión en el sector cultural local desde la institucionalidad, Gobiernos locales y redes de actores involucrados?

1.4.2 Objetivos

Objetivo General

Analizar la implementación de las políticas culturales, que permita comparar modelos de gestión en los cantones Santa Ana, Escazú y Belén.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar las dinámicas culturales en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén que permita la identificación del rol de las organizaciones públicas y las redes de actores locales vinculados al tema.
2. Identificar los modelos de gestión de políticas culturales aplicados en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén.
3. Precisar un modelo de gestión de políticas culturales en el nivel local para contrastar las dinámicas de gestión identificadas en los cantones de estudio.
4. Detallar puntos de éxito y aspectos de mejora en la gestión de la cultura por parte de las redes de actores y Gobiernos locales.

Capítulo 2. Marco Teórico

El siguiente apartado expone el abordaje conceptual y teórico propuesto para el análisis de los fenómenos culturales desde la Administración Pública, es por ello que se inicia con la definición de los conceptos de cultura y políticas culturales, y posteriormente, se vinculan estos conceptos con las teorías tradicionales del análisis administrativo, como la teoría de organización, teoría burocrática y teoría de sistemas.

2.1 Concepto de cultura y gestión de políticas culturales

En cuanto al nivel de análisis teórico sobre la cultura y los modelos de gestión, la Declaración de México sobre Políticas Públicas Culturales (UNESCO, 1982) menciona que la cultura es un conjunto de rasgos que caracterizan a un grupo social, entre los que se encuentran valores, modos de vida, prácticas y significaciones.

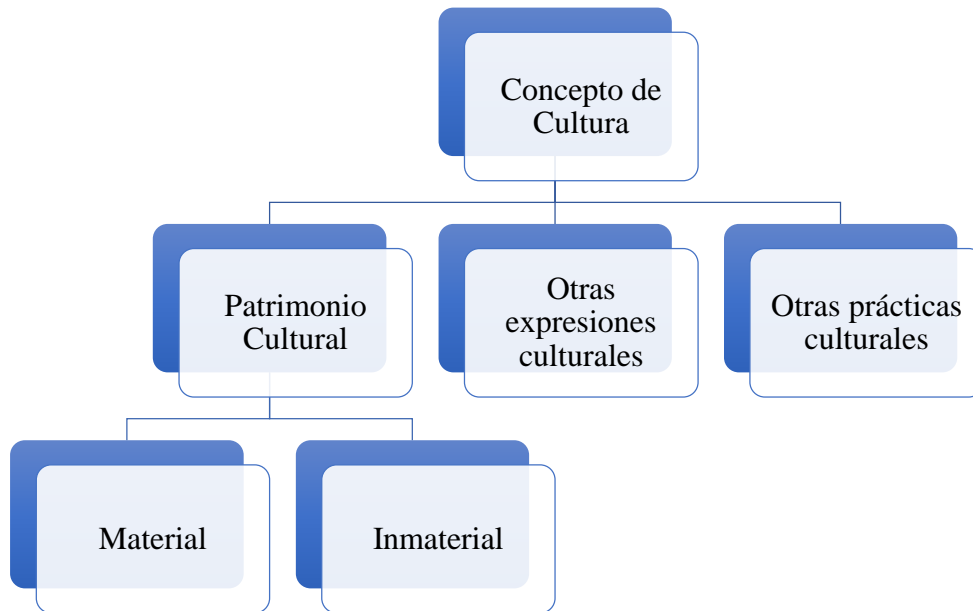
Pierre Bourdieu (1985, p.86) citado en Muñoz (2016, p.34) menciona que “la cultura es la base de las identidades, de las representaciones sociales, de las conductas y hábitos: funda las colectividades entorno a los elementos identitarios y culturales.” Es por ello que la cultura es un elemento amalgamador de la estructura social y de las significaciones que orientan el comportamiento de los grupos sociales, sus objetivos, fines y medios.

No obstante, quizá una de las definiciones más importantes y generalizadas sobre la cultura la brinda la UNESCO, ya que es la entidad internacional con mayor legitimidad y competencias en temas culturales. Al respecto plantea:

“En su sentido más amplio, puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias” (UNESCO, 1982)

Para esta definición de cultura existe una gran diversidad de clasificaciones, tanto pragmáticas como conceptuales, sobre las áreas en las cuáles se divide la cultura. Para este estudio se tomará como base de clasificación el siguiente esquema:

Ilustración 1. Clasificación del concepto de cultura



Fuente: Elaboración propia

Como referente conceptual, el patrimonio cultural refiere a:

Aquellas manifestaciones que representan a las personas y las identifica con algo en común, lo que permite que se cree una identidad propia y se transmita de generación en generación.

Estas manifestaciones pueden darse en forma material o inmaterial, es decir, un pueblo puede verse representado por medio de lo que construye y queda visible ante los demás; y también por medio de los saberes y conocimientos que conserva y transmite.

El patrimonio cultural material incluye obras arquitectónicas, escultura, pintura, elementos de carácter arqueológico, conjuntos de edificaciones y los lugares que sean obras conjuntas del ser humano y la naturaleza. Mientras que el patrimonio cultural inmaterial hace referencia a los “usos, representaciones, conocimientos y técnicas junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que le

son inherentes”, que las comunidades reconocen como parte de su patrimonio. (UNESCO, 2014 citado en Municipalidad de Escazú, 2018, p.18)

A su vez, “el patrimonio cultural inmaterial genera un sentimiento de identidad, transmitido de generación en generación y conforma la base de la cohesión social y cultural de las comunidades.” (Municipalidad de Escazú, 2018, p.9)

La Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial realiza la siguiente clasificación (Municipalidad de Escazú, 2018):

1) Conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo:

Este ámbito abarca unas series de saberes, técnicas y prácticas que las comunidades han generado a partir de su relación con el medio ambiente. Comprende numerosos elementos, por ejemplo, los conocimientos ecológicos tradicionales, los saberes de los pueblos indígenas sobre la fauna y flora locales, las medicinas tradicionales, los rituales, las creencias, los ritos de iniciación, las cosmologías, las prácticas chamánicas, los ritos de posesión, las organizaciones sociales, las festividades, los idiomas y las artes visuales. (UNESCO, 2003) (p.28)

2) Técnicas artesanales tradicionales:

Cuando se piensa o mira una artesanía tradicional, se observa el objeto en sí construido por parte de una artesana o un artesano. Es la manifestación más tangible del patrimonio cultural inmaterial, y se ocupa más que nada de las técnicas y conocimientos que se utilizan en dichas actividades artesanales, más que de los productos de la artesanía propiamente elaborados. Así lo establece la Convención del 2003 de la UNESCO. (p.42)

3) Artes del Espectáculo:

Las artes del espectáculo incluyen la música vocal o instrumental, la danza, el teatro, la pantomima, la poesía cantada y otras formas de expresión. Abarcan numerosas expresiones culturales que reflejan la creatividad humana y que se encuentran también, en cierto grado, en otros muchos ámbitos del patrimonio cultural inmaterial. (UNESCO, 2003) (p.56)

4) Usos sociales, rituales y actos festivos:

Surgen aquellas expresiones más fuertes de la identidad local de los pueblos. Esos usos sociales, rituales y festivos están íntimamente relacionados con la visión del mundo, la historia y la memoria de las comunidades. Sus manifestaciones pueden ir desde pequeñas reuniones hasta celebraciones y conmemoraciones sociales de grandes proporciones. La Convención del 2003 privilegia los usos sociales específicos que están especialmente vinculados con una comunidad y contribuyen a reforzar su sentimiento de identidad y continuidad con el pasado. (p.63)

5) Tradiciones y expresiones orales: “En este ámbito del patrimonio cultural inmaterial se encuentran los relatos, las leyendas, historias, narraciones, poesía, y la jerga propia de cada oficio.” (p.76)

Por su parte, respecto a las expresiones culturales se tiene diversas representaciones, símbolos, imágenes u otra expresión inmaterial que forma parte del quehacer cultural del cantón en épocas recientes, y que, aunque no forman parte del acervo histórico cultural del cantón, son referentes actuales identitarios del ecosistema cultural local. El concepto de prácticas culturales refiere a las actividades, espacios físicos y celebraciones que toman parte en algún espacio del cantón, y que, aunque no forman parte del acervo histórico cultural son referentes actuales en el tema cultural local.

La conglomeración o sumatoria del patrimonio presente en un territorio, así como las expresiones y prácticas culturales que se puedan identificar, forma el conjunto de dinámicas culturales específicas de una localidad. Las dinámicas culturales corresponden a “procesos de acción y cambio en las estructuras culturales de los territorios, tales como “manifestaciones, aparatos y expresiones culturales como el patrimonio, los diversos campos de creación y difusión artística, las comunicaciones, las formas de cultura popular, las industrias culturales(..)” (Garretón, 2002, citado en Muñoz, 2016, p. 35). Dichos procesos de acción o cambio son realizados por las respectivas redes de actores locales dedicadas a lo cultural o con responsabilidades definidas en tal ámbito.

Como cualquier área de la vida en sociedad, la cultura ha sido un tema de acción pública estatal, es por ello que Faúndez (2011) citado en Muñoz (2016) afirma que

las “políticas culturales” se encuentran más bien perfiladas como aquellas decisiones que el Estado debe asumir y, eventualmente le otorga responsabilidad a otros actores relevantes en el ámbito social, que asumen en el plano legislativo, institucional y financiero, y se relacionan con aspectos generales del desarrollo de la actividad cultural y artística, generalmente vinculadas a la instrucción y educación de la comunidad. (p.42)

En esta definición es notorio cómo se relaciona el papel del Estado como un gestor y facilitador de los procesos de desarrollo cultural, pero reconoce la participación y responsabilidad de los actores locales y comunales en el proceso. Consustancial, la clasificación de planos; legislativo, institucional y financiero permite enfocar el rol de los actores de acuerdo con su participación objetiva y sus fines en el sector de la cultura.

Las políticas culturales, representan parte del intervencionismo del Estado y el sector privado en las dinámicas culturales particulares, las cuales tienen repercusiones económicas, sociales y administrativas (Zubiría, Abelló y Tabares, 1998). Es por ello que, desde esta perspectiva, el alcance de las políticas culturales no se circunscribe solamente al ámbito privado personal sino al ámbito de lo público, con una potencialidad de desarrollo en las condiciones objetivas de vida de las personas.

Ahora bien, las políticas vienen acompañadas de un proceso de implementación que tiene sus variantes de acuerdo al modelo de Estado y desarrollo adoptado por cada país, principalmente en el sector cultura. Muñoz (2016, p.12) realiza un estudio sobre los modelos de gestión de políticas culturales en Chile, desde una perspectiva comparada. Primero, se reconocen dos modelos predominantes de gestión a nivel internacional: el anglosajón y el francés.

El modelo anglosajón está caracterizado por una presencia baja del Estado en el desarrollo y oferta de servicios culturales, dejando el papel principal para el mercado y la sociedad civil. El Estado solamente funciona como un patrocinador y financiador de iniciativas

privadas de cultura. Por otra parte, el modelo francés participa con mucha mayor frecuencia la Estado, y “existe una red de instituciones artísticas orientadas a la excelencia que, al mismo tiempo, cuentan con una fuerte tradición de intervención pública” (Muñoz, 2016, p.12).

Posteriormente, la profundización en el análisis de estos modelos pasa por la creación de variables o componentes que permitan la sistematización de características particulares de cada modelo. Como marco de referencia se utilizará las categorías planteadas por Muñoz (2016, p.52), basadas en las teorías de Hillman, Chartrand y McCaughey sobre la gestión de la cultura: la identidad cultural, el público objetivo, la participación ciudadana y la intromisión de lo Público.

La categoría de identidad cultural refiere a las formas de entender la cultura dentro de cada territorio, es decir, al conjunto de prácticas, acervo cultural, patrimonio y actividades artísticas que presente cada uno de los territorios, y que los distinga de otros. Estos son rasgos distintivos de cada cantón en tanto las dinámicas sociales de los territorios sean distintos.

El público objetivo señala a los objetivos últimos de las políticas culturales y sus receptores inmediatos, es decir, a los dolientes en materia de política pública. Esta variable de investigación define las características principales de los y las ciudadanas, sus preferencias y sus particularidades.

Por otro lado, la categoría de participación ciudadana remite a los procesos de interacción que se realizan entre las organizaciones desarrolladoras de las políticas culturales y el público objetivo, principalmente en el nivel de aporte que tienen estos últimos en la toma de decisiones con respecto al diseño e implementación de las políticas. Por último, la intromisión de lo Público permite identificar cuál es el rol de las organizaciones públicas dentro del desarrollo de los procesos culturales, en específico, si es de liderazgo, facilitación, financiación o una combinación entre los tres anteriores.

Dado que este modelo ha sido desarrollado dentro de un ambiente institucional latinoamericano, se emplea como principal referencia en cuanto al análisis de los modelos

de gestión en el país, siempre tomando en cuenta las distancias entre las características de los países y el alcance: el modelo está diseñado para el plano nacional, y esta investigación busca identificar el modelo ideal para la gestión a nivel local.

2.2 Teoría de Política Pública e implementación

El primer abordaje de este planteamiento es el de la teoría general de las políticas públicas, principalmente enfocado en los modelos de implementación. Este conjunto de conocimientos, asociados con el desarrollo de los asuntos públicos y cómo los Estados reaccionan ante ellos, provee información vital para analizar las interacciones entre los actores en el plano cultural.

Pero, ¿qué es una Política Pública? Los principales autores contemporáneos que analizan el desarrollo de los conceptos de políticas públicas son Wheelan (2011) y Parsons (2007). Wheelan define las políticas públicas como un proceso social en la que los individuos realizan toman decisiones sobre los comportamientos considerados como “aceptables”, cuyo fin último es la búsqueda del beneficio común de la sociedad.

Ordoñez (2016), tomando en cuenta la realidad latinoamericana propone una definición alternativa: “la política pública es el conjunto de acciones implementadas por el marco de planes y programas gubernamentales diseñados por ejercicios analíticos de algún grado de formalidad, en donde el Conocimiento, aunado a la voluntad política y los recursos disponibles, viabilizan el logro de objetivos sociales.” (p.31) Esta definición abarca elementos de acciones administrativas, políticas y sociales como el conocimiento y la planificación, las cuales son fundamentales para la creación e implementación de políticas públicas.

Ahora bien, las políticas públicas no son identificadas como un producto aislado y más bien se toman como un proceso iterativo y evolutivo. El modelo de política pública generalmente aceptado contiene las siguientes fases (Parsons, 2007; Ordoñez (2016); Kraft & Furlong (2004); Wheelan, 2011):

- Identificación del problema
- Establecimiento de la Agenda Pública

- Formulación de la Política
- Legitimación de la Política
- Implementación
- Evaluación
- Realimentación o “policy change”

Este modelo está basado en la Teoría de Sistemas aplicada a la política, y en este caso, se entiende como los esfuerzos instrumentales por desarrollar acciones públicas desde las organizaciones.

El foco de esta investigación se encuentra en la fase de implementación, la cual puede ser definida como la provisión de los recursos institucionales necesarios para poner en marcha la política. El término de recursos no refiere solamente al recurso económico sino al conjunto de procesos estructurales, procedimentales, humanos y económicos necesarios para alcanzar un objetivo.

Acercando de los estudios de implementación de políticas públicas, Matland (1995) propone que existen tres enfoques principales de implementar una política pública: “*Top down*”, “*Bottom up*” y el modelo “mixto” o comprensivo.

Por una parte, los modelos “*Top down*” comprenden el proceso de implementación como la coherencia entre las acciones desarrolladas por implementadores y grupos de interés con los objetivos definidos de forma autoritaria por los tomadores de decisiones (Matland, 1995, p.146). Este acercamiento propone una implementación mucho más autoritaria, jerárquica y centralizada en las altas autoridades.

Los enfoques “*Bottom up*” identifican que el enfoque desde el punto de vista del grupo objetivo, es decir, las personas que implementan y reciben los productos de la política pública, es una forma más realista de obtener mejores resultados (Matland, 1995, p.148). Se definen además dos niveles de implementación, el micronivel de implementación, relacionado con el accionar de actores locales y organizaciones de base, y el macronivel de implementación, el cual reacciona en de forma bidireccional con el micronivel.

Entonces, también está el enfoque mixto, el cual enarbola el argumento de que una implementación de política exitosa tiene momentos en los que es necesario un enfoque *Top down* y otros *Bottom up*, de acuerdo con las necesidades inmediatas del entorno.

Independientemente de los enfoques, existe un proceso o modelo general de implementación de políticas públicas. Existen muchas variantes de análisis en la literatura reciente, no obstante, para efectos de esta investigación se tomará como base el modelo desarrollado por el Gobierno de Australia en su manual *Best Practice Guide of Successful Implementation of Policy Initiatives* (2014). Este modelo contiene seis pasos principales: planificación, recursos, monitoreo y evaluación, gobernanza, manejo de riesgos y vinculación de stakeholders.

Este diseño, vincula tanto a los creadores de política pública como a los implementadores desde las redes de actores, ya que reconoce la participación de otros actores interesados y un modelo de gobernanza moderna para el desarrollo de políticas públicas. Este elemento es de vital importancia al analizar la implementación de políticas públicas locales.

2.3 Teoría de Organización, Teoría de Sistemas y redes

Uno de los mayores referentes teóricos importantes para este estudio es Max Weber, el cual, desde el punto de vista meramente teórico define a las organizaciones como un conjunto organizado de reglas racionales, estructuras definidas, autogobernadas, jerárquicas y especializadas. (Dobbin, 1994; Weber, 1978; Morrill, 2008) Al mismo tiempo se efectúa una distinción entre organización formal e informal, de acuerdo con su nivel de jerarquización y estructuración, así como la legitimidad de sus objetivos y fines.

No obstante, desde el punto práctico se realizan los principales avances para entender el comportamiento y definiciones de las organizaciones. Hodgson (2011), efectúa un análisis desde la teoría económica de Douglass North, en el cual se menciona que las organizaciones cuentan con las siguientes características: “(a) criterios para establecer sus límites y para distinguir a sus miembros de los no miembros, (b) principios de soberanía para determinar quién está a cargo, y (c) cadenas de órdenes que definen las responsabilidades dentro de la organización” (p.31). North reconoce la participación de

actores internos y externos, como agentes de transformación de las organizaciones y las instituciones (North, 1994).

Por otra parte, ligado a estos elementos, Meyer & Bromley (2013, p.378) realizan una diferenciación entre las organizaciones tradicionales burocráticas y las organizaciones contemporáneas. Las organizaciones tradicionales se ven sometidas a una línea de autoridad de los jefes mientras que las organizaciones modernas tienen mayor libertad, soberanía y toman decisiones según sus propios objetivos.

La definición de estos autores permite identificar la diversidad entre las organizaciones formales, las cuales responden a presiones e influencias externas y se relacionan con otras organizaciones.

Por otra parte, los estudios de Munro (2005) y Murdoch (2015, p.1677) permiten adentrarse en el estudio de las Teorías de Organizaciones. Estas teorías se definen como el estudio de las organizaciones formales definidas como los objetivos que deben ser alcanzados, las reglas del juego, la estructura que define relaciones y promueve la interacción entre individuos y firmas. Esta definición aglutina los principales elementos presentes en el estudio de las teorías organizacionales: los objetivos comunes, reglas y las estructuras que permiten la uniformidad y la continuidad en el tiempo de las organizaciones entendidas desde las interacciones sociales.

Reconociendo que el término de organización se ha utilizado para referir a una gran cantidad de “entes”, desde organizaciones formales, firmas y organizaciones informales de individuos, desde un plano macro hasta un plano micro territorial (Munro, 2005, p.4)

La interacción entre las organizaciones se puede ver explicada bajo dos modelos teóricos: la teoría de sistemas y las teorías de redes de colaboración de la administración relacional. La teoría de sistemas es una adaptación tradicional a los estudios positivistas de las ciencias biológicas (Bertalanffy, 1956 citado en Rivas Tovar) a los procesos organizativos, principalmente desde el plano industrial-empresarial. Estas aproximaciones entienden la sociedad como un complejo sistémico de relaciones, en donde una organización se articula

con todo el conjunto de organizaciones e instituciones, en donde se producen relaciones de insumo-producto y dependencia armónica entre actores.

Rivas Tovar propone que el postulado principal de esta teoría es que “la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional” (p.16). Por otra parte, desde la teoría de la administración relacional se propone el concepto de organización en redes. Este término ha sido objeto de múltiples estudios, principalmente desde la teoría de participación de Nuria Cunill (1991) y la sociedad red de Manuel Castells (2005).

En concordancia con lo anterior, Najmanovich (2005, p.14) acota, que las principales características de la organización en redes de colaboración es que ya no hay unidades aisladas, sino en interacción multilateral, el sistema surge de las interacciones entre las múltiples fases de las redes, y se vuelve muy complejo el análisis de las relaciones causales solamente por los componentes del sistema, es decir, la realidad social es explicada por múltiples interacciones entre distintos actores que moldean los resultados de acuerdo con su comportamiento particular.

Lo anterior permite ligar los conceptos de redes de actores y sistemas, ya que como menciona el autor, las interrelaciones de los componentes del sistema son aquellas que funcionan como punto de partida para el análisis de la realidad social. Un sistema, por tanto, es un conjunto de actores conformados en redes cuyos resultados de la interacción moldean la realidad social.

Bajo la perspectiva anterior, una red de actores es la agrupación de un conjunto de individuos o grupos sociales, los cuales tienen objetivos o intereses en común, y desarrollan estrategias y estructuras para alcanzar los mismos.

Bajo estas dos aproximaciones teóricas se propone el análisis a nivel organizacional del sector cultura a nivel local, ya que comprende elementos internos organizativos y los elementos relacionales externos de la gestión de las políticas culturales, tanto desde el análisis sistémico y las redes de actores presentes en los territorios.

Capítulo 3. Metodología

El presente apartado tiene como propósito describir la metodología utilizada a lo largo de la investigación, con el fin de esclarecer el tipo de instrumentos de recolección de información utilizados, así como los respectivos objetivos investigativos que se desean alcanzar gracias a dichas herramientas. Se abarca la descripción del enfoque, diseño de la investigación y las unidades de análisis, incluidos dentro de la metodología seleccionada.

3.1 Enfoque

La investigación en cuestión se plantea desde un enfoque cualitativo, planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como un enfoque que “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas.” (p.16)

A su vez, se concibe como:

un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen) (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.9)

Dicha definición involucra lo planteado por la presente investigación ya que se analiza el contexto y desenvolvimiento de los actores relacionados a la gestión cultural, desde sus espacios definidos y con un accionar constante. A su vez, resulta interpretativo, ya que el tema cultural puede ser abordado desde diversas aristas por parte de los actores correspondientes, y de allí varían las acciones que deriven de la respectiva planificación.

Dentro de este enfoque, la exploración de los fenómenos se realiza tomando en consideración en espacio en donde se ubican los involucrados, delimitando así su contexto.

De igual manera, dichos autores plantean que este enfoque incluye la percepción y experimentación por parte de los involucrados hacia el fenómeno determinado, tomando en cuenta lo que piensen e interpreten del mismo. (p.358)

De forma complementaria, se presentan elementos cuantitativos, lo cual en una misma línea con lo expresado por Batthyány & Cabrera (2011, p.82), corresponde a una estrategia de cualitativa de combinación, la cual incorpora “subsidiariamente” un método cuantitativo en uno cualitativo para compensar debilidades de un método con fortalezas del otro.

En esta propuesta, aunque la mayor parte del estudio se plantea desde un enfoque cualitativo, es necesario realizar un análisis de datos numéricos y estadísticos a nivel contextual, administrativo y financiero de los procesos culturales, que sirvan como un insumo para comprender características generales de la población objetivo, los cantones y los Gobiernos locales, es por ello que se complementa el estudio con herramientas cuantitativas.

3.2 Diseño

Se incluyen técnicas descriptivas e interpretativas que “buscan caracterizar y especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. [...] Registran, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar”. (Batthyány y Cabrera, 2011, p.34) Se utiliza esta tipología de estudio ya que existe una correlación entre los objetivos específicos de investigación, los cuales plantean una contextualización, definición de modelos y una explicación de las variables de la realidad social en términos de la gestión cultural.

Al otorgarle un alcance descriptivo a esta investigación, “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p.92) En este caso, no sólo se analizan las municipalidades con sus respectivos actores y procesos, sino que abarca toda la dinámica cultural de los cantones incluidos y el respectivo juego de roles que llevan a cabo los actores de la localidad.

3.3 Unidades de análisis

Se toman como unidades de análisis los cantones de Escazú, Santa Ana y Belén. La elección de los cantones en estudio obedece a criterios de idoneidad en el ámbito cultural, ya que forman parte de la RECIM, un espacio de articulación entre cantones para el desarrollo de la cultura. Además, por criterio de cercanía, similitud de los cantones y accesibilidad se plantea la escogencia de estos territorios.

El cantón de Escazú cuenta con una extensión territorial de 34 Km², y es destacado por sus altos índices de desarrollo humano. En el Atlas Cantonal del 2016, desarrollado por la Universidad de Costa Rica (UCR) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se observa que los cantones en estudio se encuentran en los primeros tres lugares en el ranking sobre el Índice de Desarrollo Humano; Escazú se encuentra en el lugar número dos.

Seguidamente, el cantón de Santa Ana tiene el mejor índice de desarrollo humano cantonal del país, esto significa que a nivel comparativo posee las mejores condiciones de acceso a oportunidades de desarrollo integral. Este cantón tiene una población de 55 mil habitantes en una extensión de 61,4 km².

Por último, el cantón de Belén cuenta con una población de 21,808 habitantes (INEC, 2011). Se encuentra en el tercer puesto de los cantones con mejor Índice de Desarrollo Humano, solo por debajo de los cantones mencionados anteriormente. Los datos poblacionales muestran que habita una población de 25 mil habitantes en una extensión promedio de 12,2 km².

Con respecto al Índice de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República (CGR) las tres municipalidades en estudio se encuentran en el grupo A (CGR, 2016), es decir, en el conjunto de municipalidades con mejores posiciones en la gestión de servicios sociales, gestión ambiental, económicos, participación ciudadana y desarrollo institucional. No obstante, es preciso mencionar que dentro de esta clasificación no se toma en cuenta ningún elemento correspondiente a la cultura o la medición de iniciativas culturales.

3.4 Población en estudio

Dentro de los territorios anteriormente mencionados, la recopilación de información se realiza a través de diversas interacciones con actores propios de esos espacios. En este caso, dentro de las municipalidades se efectúan interacciones con los funcionarios del área cultural y con los miembros de la Comisión de Asuntos Culturales del Concejo Municipal, con los principales actores locales de índole privado en materia de cultura, y las diversas organizaciones de base comunitaria y de sociedad civil que se encuentren dentro de la promoción y el desarrollo cultural. Los métodos de recolección de información explicados a continuación, varían dependiendo de la naturaleza de los actores mencionados anteriormente.

3.5 Categorías de análisis y métodos de recolección de información

A modo de justificación en la selección de los métodos de recolección de información, el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. (Hernández Sampieri, 2010, p.8) “Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman y Webb, 1988). Patton (2011) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.” (Hernández, 2010, p. 8-9)

A su vez, los métodos de recolección de información deben ir ligados a modo de cadena con los objetivos de investigación, las dimensiones o categorías de análisis y sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, esto para poder crear un valor lineal de la información recolectada, y que logren responder las preguntas planteadas al inicio de la investigación. Dicha relación se muestra a continuación:

Tabla 1. Relación de los métodos de recolección de información

Objetivo	Dimensión	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumentos de recolección de información
Contextualizar las dinámicas culturales en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén que permita la identificación del rol de las organizaciones públicas y las redes de actores locales vinculados al tema	Dinámicas culturales	Corresponde a procesos de acción y cambio en las estructuras culturales de los territorios, tales como “manifestaciones, aparatos y expresiones culturales como el patrimonio, los diversos campos de creación y difusión artística, las comunicaciones, las formas de cultura popular, las industrias culturales(..)”	Conjunto de factores que hacen posible el desarrollo y fomento de las dinámicas culturales en los cantones	-Revisión documental de las municipalidades y actores locales -Entrevista semiestructurada a encargado de la Municipalidad, empresa privada y organizaciones de la Sociedad Civil -Grupo focal con miembros de Comisión de Asuntos Culturales de la Municipalidad

Objetivo	Dimensión	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumentos de recolección de información
		(Garretón, 2002, citado en Muñoz, 2016, p. 35)		
Identificar los modelos de gestión de políticas culturales aplicados en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén.	Modelos de gestión de políticas culturales	"Los modelos de política cultural definen un contexto institucional que marca una pauta de relación entre el sector cultural, las instituciones culturales y las administraciones públicas, y, por lo tanto, su carácter más cercano al sector público o privado." Zimmer y	La definición de los componentes necesarios para la implementación y administración de políticas culturales en el ámbito local	-Revisión documental de las municipalidades y actores locales -Entrevista semiestructurada a encargado de la Municipalidad, empresa privada y organizaciones de la Sociedad Civil -Grupo focal con miembros de Comisión de Asuntos Culturales de la Municipalidad

Objetivo	Dimensión	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumentos de recolección de información
		Toepler (1999) citado en Muñoz (2016)		
<p>Precisar un modelo de gestión de políticas culturales a nivel local para contrastar las dinámicas de gestión identificadas en los cantones de estudio</p>	<p>Implementación de políticas públicas culturales</p>	<p>El conjunto de principios operativos, de prácticas y de procedimientos de gestión administrativa o presupuestaria, de intervención o de no intervención, que deben servir de base a la acción del Estado tendiente a la satisfacción de ciertas necesidades culturales de la comunidad</p>	<p>Ciclo de implementación de políticas públicas</p>	<p>-Revisión de literatura -Consultas a expertos en el tema</p>

Objetivo	Dimensión	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumentos de recolección de información
		(Fernández, 2002, p.36, citado en Montero, 2004, p.37)		

Fuente: Elaboración propia, 2019

3.6 Métodos de recolección de información

- **Entrevista semiestructurada**

La entrevista semiestructurada se utiliza con el objetivo de lograr mayor profundidad en la obtención de información relacionada a la gestión cultural dentro del cantón, por tanto, es de vital importancia que su aplicación se realice a personas que posean gran dominio y acceso a la información. La unidad de análisis específica de esta herramienta se divide en tres: el área municipal encargada del tema cultural, representantes culturales de empresas privadas del cantón y representantes culturales de organizaciones de base comunitaria. Con este instrumento se recopila la información correspondiente a los objetivos 1, 2 y 3, lo cual abarca descripción del marco cultural del cantón y sus actores, el modelo de gestión cultural aplicado actualmente a nivel cultural, visto desde lo interno de la municipalidad y el funcionamiento de la red de actores locales, y los aspectos de éxito y mejora considerados por los encargados municipales. (ver anexo 1)

- **Revisión documental**

A través de la revisión de documentos oficiales, se desea obtener información veraz, clara y concisa acerca de los temas requeridos. En este caso, posterior a una amplia consideración, se realiza la revisión de diversos documentos pertenecientes tanto al Gobierno Central

como al descentralizado, siendo las municipalidades. Dentro de los textos consultados, se incluyen Planes Cantonales, Planes Estratégicos, Informe de labores municipales, Planes Presupuestarios municipales y demás documentos que reflejen una consecución en los objetivos culturales a nivel cantonal. Igualmente, se utiliza información proveniente de índices tal y como lo es el Índice de Gestión Municipal.

A su vez, se consultan documentos de historia y cultura de los cantones en estudio, esto con el fin de crear una base literaria para la descripción cultural de las localidades, y complementar así lo obtenido de las entrevistas.

- **Talleres y sesiones de trabajo**

De forma paralela con las entrevistas, se realizan diversas sesiones de trabajo y talleres con miembros de organizaciones comunales, con el fin de generar espacios de discusión orientada y sistematizada que permitan dar información relevante para responder las interrogantes de la investigación. El instrumento guía con el cual se realizaron estos talleres puede encontrarse en el Anexo 1.

- **Realización de entrevistas a profundidad y talleres de trabajo**

A continuación, se muestra el registro de las entrevistas a profundidad y talleres de trabajo llevados a cabo en los tres cantones en estudio.

Santa Ana

Sesión 1	
Cantón	Santa Ana
Fecha	12 de Julio de 2019
Participante	David Durán-Unidad de Cultura de la Municipalidad de Santa Ana
Lugar	Instalaciones de la EMAI

Escazú

Sesión 1	
Cantón	Escazú
Fecha	5 de marzo de 2019
Participante	Daniela Segura Castillo-Unidad de Gestión Cultural Municipal
Lugar	Municipalidad de Escazú
Sesión 2	
Cantón	Escazú
Fecha	22 de julio de 2019
Participante	Heiddys García Brenes-Unidad de Gestión Cultural Municipal
Lugar	Municipalidad de Escazú
Sesión 3	
Cantón	Escazú
Fecha	12 de agosto de 2019
Participante	Thalía Jiménez –Presidenta Asociación de Boyeros
Lugar	Parque Central de Escazú
Sesión 4	
Cantón	Escazú
Fecha	20 de agosto de 2019
Participante	Susana Liou – Miembro de la Meza de Danza Folclórica
Lugar	Centro Cívico Municipal de Escazú

Belén

Sesión 1	
Cantón	Belén
Fecha	12 de marzo de 2019
Participante	Karla Villegas-Unidad de Cultura

	Municipal
Lugar	Casa de la Cultura Belén
Sesión 2	
Cantón	Belén
Fecha	6 de agosto de 2019
Participante	Miembros de la Comisión de Asuntos Culturales
Lugar	Salón de Sesiones del Concejo Municipal
Sesión 3	
Cantón	Belén
Fecha	20 de agosto de 2019
Participante	Junta Directiva ADI La Ribera
Lugar	Salón Comunal de La Ribera

3.7 Limitaciones encontradas a nivel metodológico

Respecto a los métodos de recolección de información anteriores, así como a las unidades de análisis definidas, se encontró con dificultades para poder abarcar la totalidad de las fuentes de información primaria, ya que en diversos casos la respuesta a las solicitudes fue negativa o no fue contestada en tiempo para realizar la presente investigación. Es por ello que a continuación se presenta un detalle sobre las instancias contactadas y el instrumento de aplicación realizado.

- Cantón de Santa Ana:
 - a. Municipalidad de Santa Ana: se realiza entrevista a profundidad y consultas puntuales al coordinador del proceso de Cultura. El encargado aporta toda la información documentada para realizar el estudio.
 - b. EMAI: se contacta más no se tiene una respuesta afirmativa para realizar la entrevista.
 - c. Comisión de Cultura del Concejo Municipal: se intenta contactar más no hay una respuesta.

- Cantón de Escazú:
 - a. Municipalidad de Escazú: se realiza entrevista a profundidad y consultas puntuales al a la encargada del área de gestión cultura, quien aporta toda la información documentada para realizar el estudio.
 - d. Comisión de Cultura del Concejo Municipal: se intenta contactar más no hay una respuesta.
 - b. Asociación de Boyeros: se realiza una entrevista a profundidad a la presidenta de la Asociación, quien aporta información documentada en la investigación.
 - c. Mesa de Danza Folclórica: se realiza una entrevista a profundidad a una miembro de la organización. La misma aporta toda la información consultada.
- Cantón de Belén:
 - a. Municipalidad de Belén: se realiza una entrevista a profundidad con la encargada del proceso cultural, quien aporta información valiosa para el desarrollo de la investigación.
 - b. Comisión de Cultura del Consejo Municipal: Se realiza un taller con los integrantes de la comisión, lo que refuerza la información brindada por la encargada del proceso cultural.
 - c. Asociación de Desarrollo Integral La Ribera: Se realiza un taller con los integrantes de la asociación, la cual permite observar el punto de vista privado de la gestión cultural.
 - d. Asociación de Desarrollo Integral Guapinol: Se le convoca a reunión, sin embargo, no responden.
 - e. Asociación de Desarrollo Integral La Asunción: Contesta llamada telefónica, la cual brinda información escasa. No programa reunión para realizar taller.

Dentro de las restantes limitaciones encontradas en el estudio, y de carácter general, se encuentran los siguientes puntos:

- La cantidad de investigaciones que incluyan la gestión pública cultural en cualquiera de sus aristas es escasa, por lo cual fue difícil para esta investigación tener marcos de referencia teóricos y metodológicos que permitieran un análisis comparado entre estudios.

- El acceso a la información en las Municipalidades fue restringido, ya sea por motivos de voluntad para entregar los documentos o porque no tenían los datos sistematizados. Esta situación podría inferir en los resultados, ya que, por ejemplo, para algunas municipalidades no se encontraron datos de ejecución presupuestaria disponibles y accesibles.
- También, debido a la falta de coordinación con las municipalidades en estudio, no fue posible realizar diferentes métodos de recolección de información como la observación que hubiese aportado datos importantes para el desarrollo de la investigación.
- Se dificulta también, conseguir información del sector privado, debido a que las principales organizaciones locales de cultura que la municipalidad señala, por motivos de falta de voluntad, no generó los espacios necesarios para el desarrollo de talleres para obtener información para la investigación.
- La relación entre el MCJ y las municipalidades en estudio, dificulta la consecución de datos culturales locales por parte del MCJ.
- Las características de la investigación, en donde se realiza una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, no permite una profundidad mayor en diversas variables que podrían ser de interés, tales como los datos de generación económica en los cantones, aspectos básicos de economía naranja o relación entre los ciclos de planificación y presupuestación, por lo cual, es preciso contar con estudios que complementen este análisis desde estas variables.

Capítulo 4. Dinámicas culturales y caracterización de los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén

En el presente capítulo se detalla una caracterización de los elementos generales de cada uno de los cantones estudiados, desde la geografía, demografía y aspectos de gestión del Gobierno local, hasta una caracterización de las principales dinámicas culturales identitarias presentes en cada cantón. Este capítulo tiene como fin posicionar la investigación dentro de un contexto geográfico y social específico que sirve de límite y guía para la identificación de los modelos de gestión cultural y la implementación de políticas públicas a nivel cultural.

4.1 Caracterización general de los cantones en estudio

4.1.1 Cantón de Santa Ana

Santa Ana es un cantón que se encuentra en la provincia de San José, limitando con los cantones de Belén, Alajuela, Mora y Escazú. Se encuentra en la parte centro-norte del Gran Área Metropolitana, y cuenta con un gran componente de industrial y de servicios, con una zona residencial en un gran auge en la última década.

Tanto en el Programa de Gobierno 2016 – 2020 como en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local Santa Ana 2010 – 2020, se menciona que el cantón tiene un territorio de 61,4 km² y está compuesto por los distritos Santa Ana, Salitral, Pozos, Uruca, Piedades y Brasil.

Se resalta que este cantón posee características geográficas y sociales aptas para el desarrollo de proyectos habitacionales, zonas comerciales y centros de entretenimiento, lo cual resalta la gran dinámica socioeconómica que se encuentra en este territorio.

De acuerdo con el Censo de Población 2011, el cantón está constituido por un total de 49 123 habitantes, de los cuales un 93,2% viven en una zona urbana. La densidad de población es de 800 personas por kilómetro cuadrado.

En cuanto a las características económicas del cantón, solamente un 38,2% de las personas están fuera de la fuerza de trabajo, por lo cual la tasa neta de participación en el mercado es de un 61,8%.

En esta misma línea, del total de personas en el mercado laboral, un 3,0% se encuentra ocupada en alguna actividad del Sector Primario, un 17,8% en el Sector Secundario y un 79,2% en el Sector Terciario, lo cual reafirma la tesis de que el perfil cantonal es orientado hacia las zonas comerciales y de servicios.

Esto es de suma importancia, ya que refleja una caracterización particular de la población en términos de características sociales y educativas. Respeto al nivel educativo de la población, un 37,9% se encuentra cursando o ha finalizado la educación superior y solamente un 2.0% no ha tenido algún contacto con el sistema educativo formal.

Por otra parte, respecto a las características sociales de la población solamente un 13,5% se encuentra en condición de no aseguramiento, y un 5% es el porcentaje de hogares con insuficiencia de recursos, 6 puntos porcentuales menos que el promedio nacional el cual se encuentra en un 11%.

Ahora bien, el Atlas Cantonal de Desarrollo Humano, muestra una serie de datos respecto a los indicadores sociales de los cantones. En el caso específico del cantón de Santa Ana, el Índice de Desarrollo Humano cantonal (IDHc) es de un 0,944 y se encuentra en el primer lugar a nivel nacional.

Para precisar lo dicho, se cuentan con los siguientes datos a nivel cantonal:

Tabla 2. Indicadores cantonales Santa Ana

Índice o Indicador	Año				
	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de Desarrollo Humano cantonal	0,902 (2)	0,900 (3)	0,926 (2)	0,925 (2)	0,944 (1)
Índice de Esperanza de Vida cantonal	0,865 (20)	0,884 (21)	0,902 (8)	0,851 (45)	0,882 (16)

Índice o Indicador	Año				
	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de Conocimiento cantonal	0,867 (53)	0,853 (63)	0,876 (60)	0,924 (47)	0,949 (44)
Tasa de matriculación primaria (%)	92.8	87.9	81.8	94.1	91.0
Tasa de matriculación secundaria (%)	78.1	76.7	83.1	88.5	94.3
Tasa de matriculación global (%)	81.8	79.5	82.8	89.9	93.4
Tasa de alfabetización adulta (%)	98.3	98.4	98.6	98.8	98.9
Índice de Bienestar Material cantonal	0,975 (2)	0,963 (2)	1,000 (1)	1,000 (1)	1,000 (1)
Población (habitantes)	52,357	53,189	54,030	54,891	55,733

Fuente: Atlas de Desarrollo Humano, 2016.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el cantón de Santa Ana es uno de los cantones que presenta mejores resultados en cada uno de los índices que elabora el Atlas Cantonal. Se muestra como respecto a la esperanza de vida se encuentra en la posición 16 del país, y respecto a las variables de Bienestar Material, el cantón cuenta con una calificación de 1,000, lo cual le hace acreedor del primer lugar a nivel nacional.

4.1.1.1 Perfil de la Municipalidad de Santa Ana

El cantón de Santa Ana fue creado en el año 1907 en la ley N°8 de la república, como un cantón independiente de Escazú, es por ello que en este mismo año se celebra la primera sesión del Concejo Municipal. Esta municipalidad se ha caracterizado por mantener al cantón de Santa Ana dentro de los principales puestos de indicadores a nivel nacional, aunado a las características sociales y comerciales que favorecen mayores ingresos económicos y una mejor apertura a oportunidades de crecimiento integral para la sociedad.

A nivel de los principales indicadores cantonales y municipales, se presenta el siguiente cuadro comparativo en el cual se muestran las calificaciones del cantón respecto al Índice de Transparencia del Sector Público (ITSP), Índice de Gestión Municipal (IGM) y el Índice de Competitividad Cantonal (ICC):

Tabla 3. Índices de gestión Municipalidad de Santa Ana

Índice	ITSP	IGM	ICC
Calificación	77,90 de 100 posibles	87,58 de 100 posibles	Posición 7 de 81

Fuente: Elaboración propia con datos de Defensoría de los Habitantes, 2018; Universidad de Costa Rica, 2017; Contraloría General de la República, 2018.

Es preciso mencionar que en ninguno de estos índices se menciona la variable cultural como elemento de análisis, por lo cual se evidencia que existe un vacío de análisis y medición de la gestión cultural de las municipalidades.

4.1.2 Cantón de Escazú

Escazú es el cantón número dos de la provincia de San José, con un área de 34,49 kilómetros cuadrados y limita con los cantones de San José y Belén (norte), Santa Ana (oeste), Alajuelita y San José (este) y con Acosta y Mora (sur). Sus cantones son Escazú (cabecera), San Antonio y San Rafael.

El cantón posee una población de 56.509 habitantes, según el Censo Nacional del 2011 y alcanzará los 72.799 habitantes según proyección al 2025. La población se divide por distritos de la siguiente manera: 11.984 personas en Escazú, 22.554 personas en San Antonio y 21.971 personas en San Rafael. La densidad poblacional del cantón es de 1.638 personas por km² según el Censo Nacional del 2011, y de 2.110 personas por km² según proyección al 2025.

En cuanto a la división urbano-rural, la población rural del cantón se ha reducido considerablemente pasando de 5.629 habitantes a 411 habitantes según los Censos

Nacionales de Población, y a su vez la población urbana incrementó pasando de 46.713 personas en el 2000 a 56.098 personas en el 2011.

Escazú cuenta con un perfil socioeconómico enfocado en los servicios y el comercio. La fuerza laboral del cantón de Escazú está constituida, al 2017, por 28.366 trabajadores, de los cuales, 3.273 son del distrito de Escazú, 799 del distrito de San Antonio y 24.294 del distrito de San Rafael. El sector privado abarca aproximadamente el 91% de dicha fuerza laboral, siendo un total de 24.005 trabajadores, en contraste con los 2.365 trabajadores del sector público, según datos del 2011.

En materia de acceso a servicios básicos para el 2011, un 99,3% de la población cuenta con acceso a agua potable, un 99,8% con servicio sanitario y un 99,94% con acceso a energía eléctrica. Tomando como referencia un estudio del Estado de la Nación y el INEC en el 2011, el cantón de Escazú muestra puntajes altos en los indicadores de acceso a tecnologías de la información y satisfacción de recursos y sobresale entre los cantones con porcentajes elevados en acceso a Tics por vivienda, dentro de las principales: computadora portátil (49,55%), internet (62,33%) y TV cablee o satélite (70,87%)

En el tema de educación, según datos del 2011, del total de población de 10 años y más, el alfabetismo es del 99%, el porcentaje de asistencia a un centro de educación regular es del 69,5% y el porcentaje de población de 17 años y más con educación superior es del 40,3%. En cuanto a la salud del cantón, de la población total del cantón de Escazú en el año 2011 (56.509 personas), 15.446 poseen seguro social por su trabajo asalariado; 6.250 por cuenta propia, voluntario y convenio; 460 por el régimen contributivo (recibe pensión); 3.255 pensionados de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), Magisterio y otros; 20.426 familiar; 1.428 por el Estado y 1.200 por otro medio. No cuentan con seguro social 8.044 personas.

Los servicios de salud de la CCSS, se brindan mediante un convenio con COOPESANA, una cooperativa que trabaja centros de atención médica en la ciudad de Escazú, las villas de San Antonio y San Rafael, y en los barrios Corazón de Jesús y Guachipelín. Con respecto a la población de Escazú de 65 años y más (4.986 habitantes), solo 118 asisten a centros diurnos para adultos mayores, mientras que 4.868 no lo hacen.

Al igual que en el cantón de Santa Ana, el Atlas Cantonal de Desarrollo Humano muestra indicadores sociales relevantes para conocer la contextualización cantonal. Para Escazú el IDHc es de 0,930, ubicándose de segundo lugar, siguiendo a Santa Ana. Igualmente, abarca los siguientes índices o indicadores:

Tabla 4. Indicadores cantonales Escazú

(Entre paréntesis se indica la posición del cantón con respecto al total)

Índice o Indicador	Año				
	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de Desarrollo Humano cantonal	0,918 (1)	0,927 (1)	0,926 (1)	0,936 (1)	0,930 (2)
Índice de Esperanza de Vida cantonal	0,838 (36)	0,873 (26)	0,830 (55)	0,855 (41)	0,838 (51)
Índice de Conocimiento cantonal	0,916 (35)	0,908 (41)	0,948 (33)	0,953 (35)	0,951 (41)
Tasa de matriculación primaria (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Tasa de matriculación secundaria (%)	85,0	83,0	91,0	91,7	91,2
Tasa de matriculación global (%)	88,7	87,2	93,2	93,8	93,4
Tasa de alfabetización adulta (%)	98,8	98,9	99,0	99,2	99,3
Índice de Bienestar Material cantonal	1,000 (1)	1,000 (1)	1,000 (1)	1,000 (1)	1,000 (1)
Población (habitantes)	63.018	63.738	64.472	65.201	65.925

Fuente: Atlas de Desarrollo Humano cantonal, 2016.

Se puede apreciar de los datos anteriores que Escazú posee una alta calificación en cuanto a los índices incluidos, compartiendo el primer lugar con Santa Ana en el índice de Bienestar

Material y con altas tasas en tema educativo. Sin embargo, con el paso de los años muestra un rezago en el Índice de Esperanza de Vida pasando de la posición 36 en 2010 a la 51 en el 2014.

4.1.2.1 Perfil de la Municipalidad de Escazú

El establecimiento del Municipio de Escazú posee dos fechas históricas relevantes. En primera instancia, mediante la promulgación de la Constitución Española en las Cortes de Cádiz en 1812, se estableció la creación de ayuntamientos para el gobierno de los pueblos que tuviesen una población superior a 1000 personas, y que para el caso de Escazú, se instaló el 01 de enero de 1813. La edificación de un gobierno local brindó a los ciudadanos escazuceños la posibilidad de ejercer sus derechos civiles y políticos. Estos pasaron de ser siervos del rey de España a ciudadanos.

Sin embargo, en 1814 con la reinstauración del absolutismo por parte de Fernando VII y la derogación de la Constitución española, los pueblos carecieron nuevamente de organización política, sino hasta 1820 en donde se reestablece el constitucionalismo y el 7 de agosto de 1820 se realizó nuevamente el proceso de elección del Ayuntamiento de Escazú, de allí a la actualidad. (Municipalidad de Escazú, 2018)

Ahora, en la actualidad, al analizar el perfil municipal, es necesario considerar los diferentes índices que engloban el accionar del gobierno local, observando los resultados de los índices mencionados anteriormente en el apartado del cantón de Santa Ana.

Tabla 5. Índices de gestión Municipalidad de Escazú

Índice	ITSP	IGM	ICC
Calificación	38,62 de 100 posibles	72,66 de 100 posibles	Posición 3 de 81

Fuente: Elaboración propia con datos de Defensoría de los Habitantes, 2018; Universidad de Costa Rica, 2017; Contraloría General de la República, 2018

En cuanto al ITSP, este examina la transparencia que ofrecen los sitios web de las instituciones públicas costarricenses de la mano con el llamado Gobierno Abierto. Seguido, el Índice de Gestión Municipal analiza los datos aportados por el Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM). Este índice se encuentra conformado por 14 áreas de evaluación y 61 indicadores distribuidos en cinco ejes: Desarrollo y gestión institucional; Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas; Gestión de desarrollo ambiental; Gestión de servicios económicos (gestión vial) y; Gestión de servicios sociales. Para finalizar estos indicadores, el ICC muestra las evaluaciones de siete variables: el entorno económico, el desempeño del gobierno local, el acceso y calidad de la infraestructura, el clima empresarial, el clima laboral, la capacidad para manejar conocimientos complejos o innovación y la calidad de vida.

Es preciso denotar que en ninguno de estos índices anteriores se menciona la variable cultural como elemento específico de valoración, por lo cual se puede evidenciar un vacío de análisis y medición de la gestión cultural de las municipalidades como parte de estos, los cuales se muestran para un contexto cantonal y municipal, más que como un instrumento para el análisis cultural.

Ubicándose a nivel municipal, específicamente en lo relacionado al marco estratégico actual que posee la municipalidad, se encuentran la misión y visión institucionales, así como los ejes de acción. Lo anterior, de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2019-2024, iniciando con la misión, corresponde a lo siguiente:

“Liderar la prestación de servicios de calidad y generación de oportunidades de desarrollo integral para la ciudadanía.”

Por otra parte, la visión se define como:

“Ser una Municipalidad que brinda servicios de calidad a la ciudadanía de manera inclusiva y equitativa, con sostenibilidad ambiental y económica.”

La Municipalidad de Escazú cuenta con cinco ejes estratégicos de desarrollo, siendo: conservación del ambiente y uso sostenible de los recursos productivos, gestión eficiente y

transparencia, modernización urbana para el mejoramiento de la calidad de vida, bienestar integral y desarrollo económico sostenible, siendo este último en donde se ubica la gestión cultural, tal y como se analiza más adelante. (Municipalidad de Escazú, 2019)

4.1.3 Cantón de Belén

Belén es un cantón que se encuentra en la provincia de Heredia, sus límites geográficos son: al Este con los cantones de Heredia y Flores, al Norte y Oeste con el cantón de Alajuela y al Sur con los cantones de San José, Escazú y Santa Ana. Según el Plan Cantonal 2013- 2022, Belén posee gran belleza natural, es próspero en comercio e industria y es conocido con orgullo y tradición como una comunidad con mucho progreso en viras al futuro; Tiene un área territorial de 11.81 km², divididos en 3 distritos: San Antonio como distrito cabecero, La Ribera y La Asunción.

Para el censo 2011 del INEC, los datos preliminares de población y vivienda arrojan que Belén está compuesto por una población de 21,808 habitantes; de los cuales 10,568 son hombres que equivalen al 48% y 11,240 son mujeres que representan el 52%. La densidad de habitantes por kilómetro cuadrado (km²) del cantón es 1795, en el distrito de San Antonio 2904, en La Ribera 1445 y en La Asunción 1251. Respecto a viviendas, precisa el último censo del INEC, se contabilizan un total de 6,615 viviendas en el cantón, de ellas el 44% pertenecen al distrito de San Antonio, el 27% a la Ribera y el 29% a la Asunción. La densidad cantonal de viviendas por km² es de 544, en el distrito de San Antonio 823, en La Ribera 433 y en La Asunción 430.

Tomando en consideración los datos sustraídos por la Unidad Tributaria de la Municipalidad de Belén, la cantidad de patentes en los diferentes sectores que se desarrollan en el cantón, son un total de 1058 de las cuales, 78 pertenecen al sector industrial que equivalen al 7,37%, 941 patentes integran el sector comercial que representa el 88,94%, 34 patentes son del Sector servicios gastronómicos con el 3,21% y 5 de ellas son de Servicios hoteleros que ocupa el 0,47%. Esto reafirma la tesis de que el perfil cantonal es orientado hacia las zonas comerciales y de servicios debido a que el sector industrial es el que mayor empleo genera en el cantón seguido por el sector comercio y servicios.

Los últimos datos demuestran características socioeconómicas que caracterizan a los pobladores del cantón, lo que refleja la realidad de los belemitas en términos de asentamiento y oportunidades laborales. Sin embargo, también es pertinente hacer hincapié en los datos de educación proporcionados por el PNUD 2014, los cuales indican que en el cantón de Belén existe una tasa de matrícula en primaria del 94%, en secundaria del 90% y global de 91,1%. Por otra parte, hay una tasa de alfabetización del 99,3% número que ha ido en incremento desde el 2010. Esto demuestra el compromiso que adquiere el cantón respecto al nivel educativo de sus habitantes.

Ahora bien, el Atlas Cantonal de Desarrollo Humano, muestra una serie de datos respecto a los indicadores sociales de los cantones. En el caso de Belén, IDHc es de un 0,920 y se encuentra en el tercer lugar a nivel nacional.

Asimismo, se cuentan con los siguientes datos a nivel cantonal:

Tabla 6. Indicadores cantonales Belén

Índice o Indicador	Año				
	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de Desarrollo Humano cantonal	0,900 (3)	0,902 (2)	0,887 (4)	0,885 (3)	0,920 (3)
Índice de Esperanza de Vida cantonal	0,888 (8)	0,828 (53)	0,869 (22)	0,878 (24)	0,968 (2)
Índice de Conocimiento cantonal	0,920 (30)	0,993 (1)	0,901 (50)	0,911 (54)	0,936 (49)
Tasa de matriculación primaria (%)	100.0	100.0	100.0	97.0	94.0
Tasa de matriculación secundaria (%)	85.7	100.0	81.4	84.2	90.2
Tasa de matriculación global (%)	89.2	100.0	86.0	87.4	91.1
Tasa de alfabetización adulta (%)	98.8	98.9	99.1	99.2	99.3

Índice o Indicador	Año				
	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de Bienestar Material cantonal	0,892 (3)	0,886 (3)	0,892 (3)	0,865 (3)	0,857 (3)
Población (habitantes)	23,921	24,192	24,474	24,751	25,024

Fuente: Atlas de Desarrollo Humano, 2016.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el cantón de Belén es uno de los cantones que presenta mejores resultados en diversos índices que elabora el Atlas Cantonal. Se muestra como, por ejemplo, se encuentra en la posición número dos a nivel nacional respecto a la esperanza de vida y en tercer lugar en el índice de bienestar material cantonal.

4.1.3.1 Perfil de la Municipalidad de Belén

El primer dato conocido de esta Región, según el Plan Cantonal 2013- 2022, es que pertenecía a la cofradía de La Asunción de Barba, la cual según datos se extendía desde Barba hasta Atenas. Ya para 1807, se conocía de la existencia del barrio de la Ribera, ubicada al norte del de San Antonio. Al oeste del aún no conformado cantón, existía un lugar conocido como Potrerillo, ya para el censo de 1828, se le consigno con el nombre de San Antonio, el cual paso a ser su nombre conocido, por lo menos en documentos oficiales. “El nombre de Belén se debe a Monseñor don Joaquín Anselmo Llorente y Lafuente, que, por coincidencia, estuvo en San Antonio en dos oportunidades consecutivas; la primera vez en 1858, celebrando en ambas ocasiones la misa de medianoche, donde indicó que, si la Providencia había dispuesto que ofreciera esas misas de medianoche, él seguiría llamando al lugar San Antonio de Belén.” (Municipalidad de Belén, s.f.) Ahora, Belén como cantón fue creado en el año 1907 en la ley N°15 de la república.

En relación con los principales indicadores cantonales y municipales, se presenta el siguiente cuadro comparativo en el cual se muestran las calificaciones del cantón respecto al Índice de Competitividad Cantonal, Índice de Gestión Municipal y el Índice de Transparencia del Sector Público:

Tabla 7. Indicadores de gestión Municipalidad de Belén

Índice	ITSP	IGM	ICC
Calificación	43,33 de 100 posibles	84,38 de 100 posibles	Posición 2 de 81

Fuente: Elaboración propia con datos de Defensoría de los Habitantes, 2018; Universidad de Costa Rica, 2017; Contraloría General de la República, 2018

Como ya se ha dicho con antelación, los índices expuestos no incluyen la variable cultural como elemento de análisis, esto deja ver el vacío de análisis y medición de la gestión cultural de las municipalidades.

4.2 Caracterización de las principales dinámicas culturales según cantón

4.2.1 Dinámicas culturales en el cantón de Santa Ana

Uno de los elementos encontrados a partir de la encuesta realizada a los distintos públicos meta del cantón, en este caso específico, el encargado del proceso cultural de la Municipalidad de Santa Ana, la Comisión de Cultura del Concejo Municipal, el director de la Escuela Municipal de Artes Integradas (EMAI), y la población en general, fue la definición de un concepto de cultura a nivel local representativo.

Debido a que fue sometido a consulta de todas estas fuentes, se tuvieron una gran cantidad de visiones y opiniones respecto a lo que se considera como cultura local. No obstante, realizando una articulación entre todas las visiones de cultura, se puede definir que la cultura en el cantón de Santa Ana se entiende como:

Manifestaciones propias del cantón que generan referentes identitarios locales, entre los cuales se encuentran principalmente las prácticas locales inclusivas, accesibles y gratuitas que generen un acercamiento a la cultura, interacción con los exponentes locales y un conocimiento de diversas temáticas, con el fin de generar una apropiación e identificación en un contexto de expansión urbana y pérdida de la memoria histórica.

Bajo este precepto es que tanto la Municipalidad de Santa Ana como los actores locales desarrollan distintas prácticas y actividades culturales propias e identitarias del cantón. Estas actividades, símbolos, ferias, y demás que serán explicadas a continuación, forman parte de la memoria histórica y cultural del territorio, y representan un referente de identidad – apropiación de costumbres y tradiciones.

Al respecto, se puede mencionar que el cantón de Santa Ana se ha caracterizado por una división entre zonas rurales y zonas urbanas en constante expansión. Esta condición ha significado una constante dinámica de cambio y transformación de las actividades, espacios y prácticas tradicionales del cantón.

A nivel narrativo, de acuerdo con una investigación realizada por el MCJ, las principales historias propias del cantón de Santa Ana son “Mina Ahogada”, “Piedra del Encanto” y “Donde Cayeron los Aviones” (Álvarez, González y Gómez, 2010)

Por otra parte, en la actualidad se reconoce como principales expresiones culturales del cantón la producción de dulce en los trapiches, las caminatas en luna llena a la Fuente del Salitre, las actividades alrededor de la producción de cebolla, la elaboración de mascaradas y el trabajo de la cerámica. En el siguiente cuadro se detallan las principales expresiones culturales de acuerdo con el modelo de concepto de cultura descrito en el apartado de marco conceptual:

Tabla 8. Principales dinámicas culturales en el cantón de Santa Ana

Variable		Principales expresiones
Patrimonio Cultural	Patrimonio Material	<ul style="list-style-type: none"> • Los trapiches de Santa Ana. • Casa General Jorge Volio Jiménez • Casa Quitirrisí • Templo Católico Santa Ana • Trapiche y casa de adobes, antigua Finca Lornessa
	Patrimonio Inmaterial	<ul style="list-style-type: none"> • La caminata en luna llena a la Fuente del Salitre.

Variable	Principales expresiones
Prácticas culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Celebración del día del libro. • Celebración del día del encuentro de culturas. • Festival Navideño y celebración de las fiestas de fin de año. • Festival de Artesanías. • Simposio de Escultura. • Festival Internacional de Música Barroca • Festival Luz de Luna Verano • Festival Navideño • Jornadas Navideñas • Día de las Marimbas y el Encuentro de Marimbas del Camino Real • Talleres internacionales: Ópera Nova, Curso de Interpretación Musical Agustín León Ara, y otras.
Expresiones culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Santa Ana cuna de artistas. • Santa Ana cantón cebollero. • Santa Ana cantón alfarero.

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la Municipalidad de Santa Ana, 2019.

El detalle de estas actividades y expresiones se encuentra detallado en el Anexo 2, tanto aquellas que están relacionadas con el quehacer de la Municipalidad como las que están dentro del cantón como parte de su historia identitaria.

Como se puede observar en la composición del cuadro anterior, el cantón de Santa Ana cuenta con una pequeña cantidad de actividades o bienes que hayan sido declarados oficialmente como patrimonio, no obstante, su diversidad y riqueza cultural es amplia.

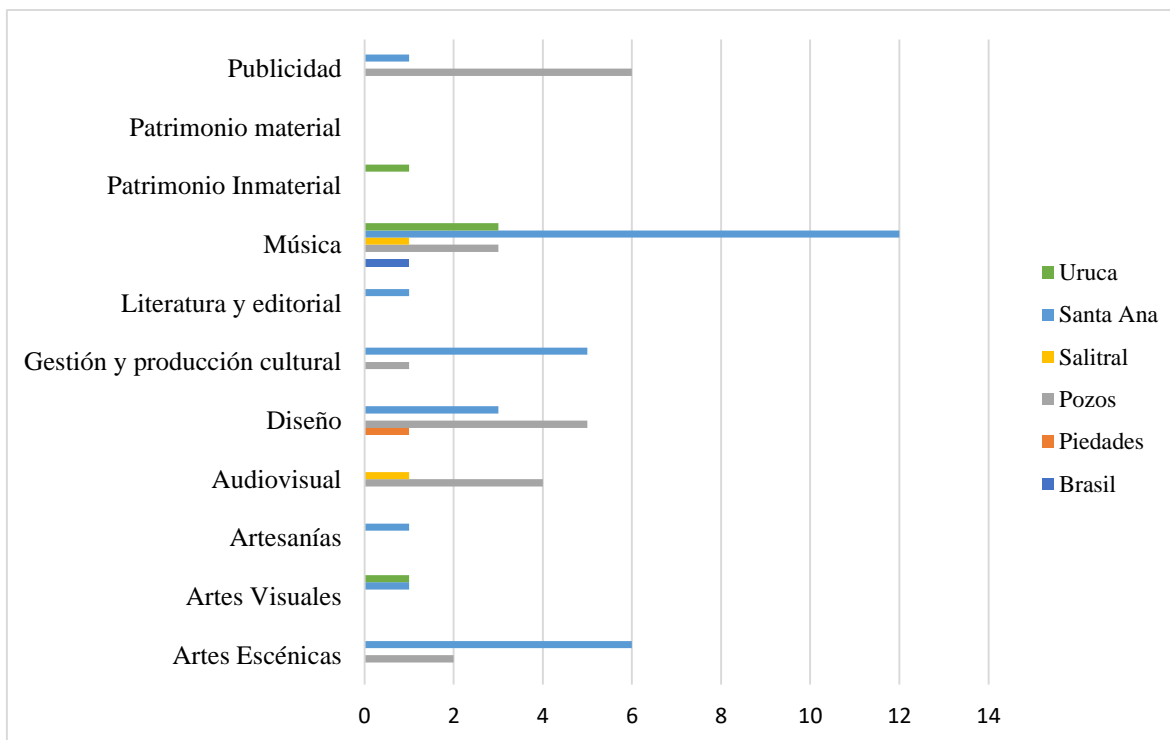
Principalmente, se encuentran 12 prácticas culturales establecidas a través del tiempo, dentro de las cuáles las más representativas como identidad cantonal son el Festival de Artesanías, el Simposio de Escultura, el Festival Internacional de Música Barroca y la Caminata a la Fuente de Salitre. Estas prácticas culturales se han consolidado debido a la inversión local en cultura y al efecto potenciador que ha significado la existencia de la EMAI como una casa para la formación de los artistas locales.

Ahora bien, respecto a la caracterización de la cultura a nivel local, se puede mencionar los datos del SICULTURA, en donde se realiza una identificación de los principales sectores de acuerdo con la siguiente división:

- Artesanías.
- Música.
- Publicidad.
- Artes escénicas.
- Artes visuales.
- Patrimonio inmaterial.
- Diseño.
- Audiovisual.
- Literatura y editorial.
- Patrimonio material.
- Gestión y producción cultural.

La agrupación de los datos de las organizaciones por sector en relación con los distritos se puede encontrar representada gráficamente de la siguiente forma:

Gráfico 1. Sectores culturales en los distritos de Santa Ana



Fuente: Elaboración propia con datos de SICULTURA, 2019.

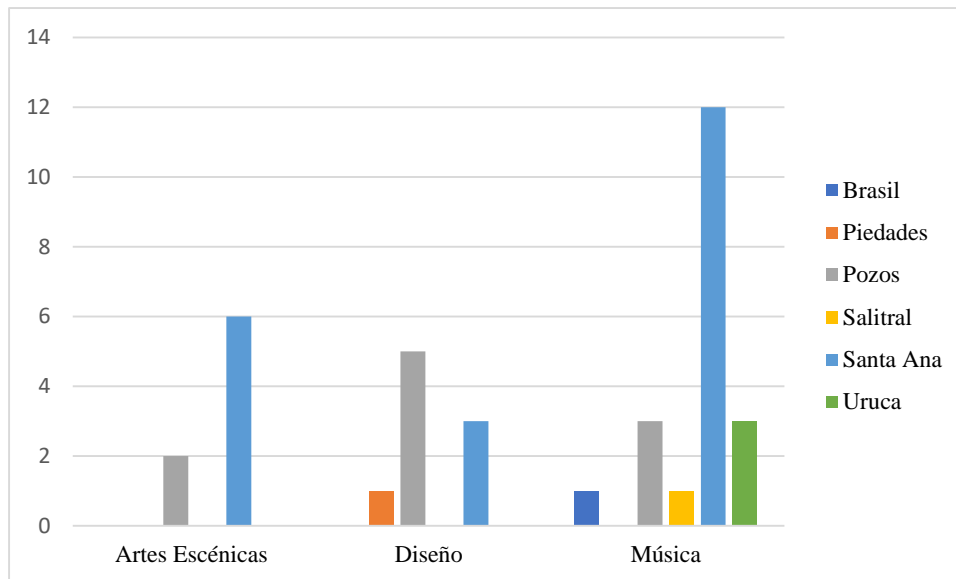
En la información anterior se puede observar con detenimiento que, en el cantón de Santa Ana, los sectores de cultura que predominan son:

- Música: 20 agrupaciones.
- Diseño: 9 agrupaciones.
- Artes Escénicas: 8 agrupaciones.

Estos tres sectores se encuentran principalmente ubicados en el distrito de Santa Ana, seguido del distrito de Pozos. Esto se debe a que en estos distritos se encuentran concentradas las principales zonas comerciales del cantón.

A continuación, se presenta el gráfico de los tres principales sectores culturales del cantón:

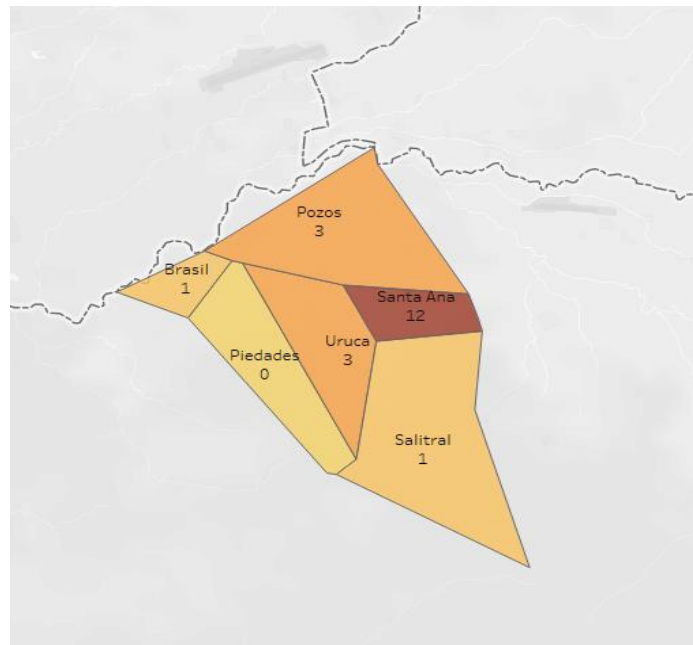
Gráfico 2. Principales sectores de cultura en Santa Ana



Fuente: Elaboración propia con datos de SICULTURA, 2019.

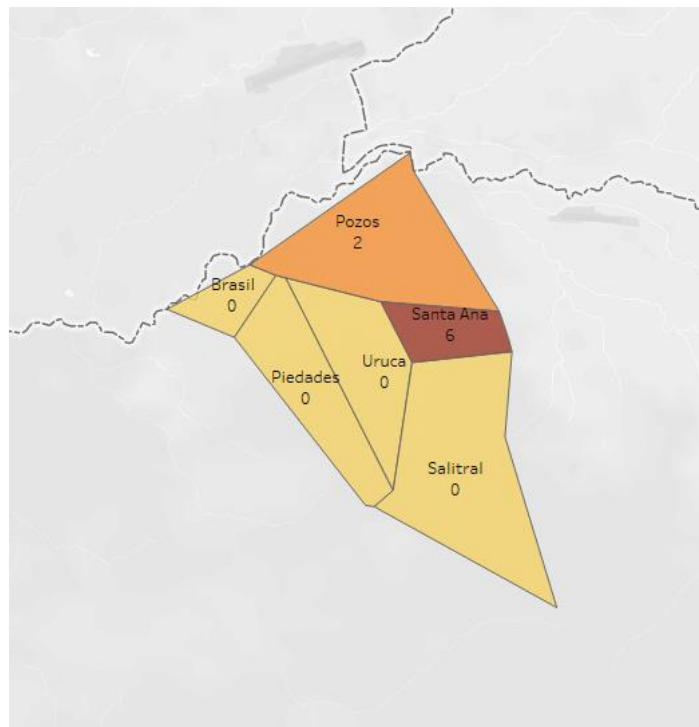
Estos tres sectores culturales son los predominantes en el cantón de Santa Ana, no obstante, su distribución geográfica es heterogénea entre los diversos distritos, lo cual representa un desafío en términos de implementación de política pública ya que cada parte del territorio debe de tener un enfoque distinto en materia cultural. Esto se muestra en los siguientes mapas de calor del cantón, en los cuales se representa la cantidad de organizaciones culturales de cada sector por distrito.

Ilustración 2. Mapa de calor del sector de Música en el cantón de Santa Ana



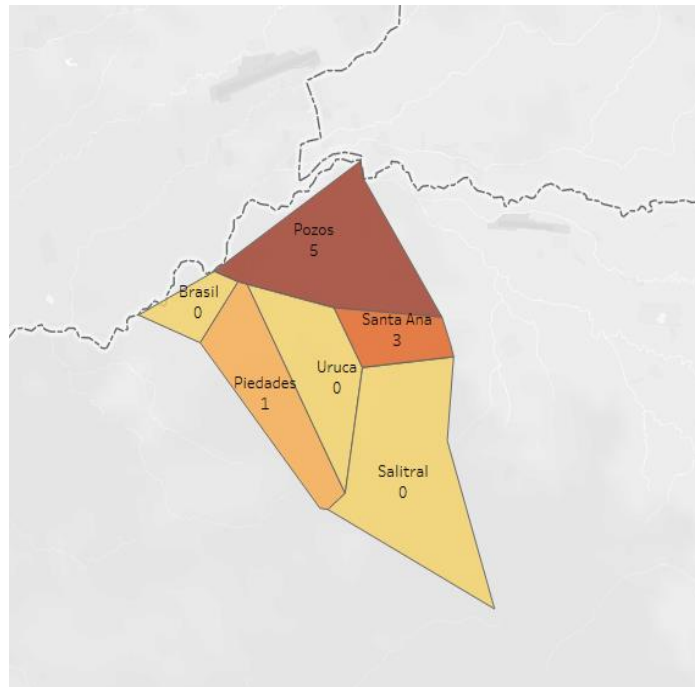
Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 3. Mapa de calor del sector de Artes Escénicas en el cantón de Santa Ana



Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 4. Mapa de calor del sector de Diseño en el cantón de Santa Ana



Fuente: Elaboración propia, 2019

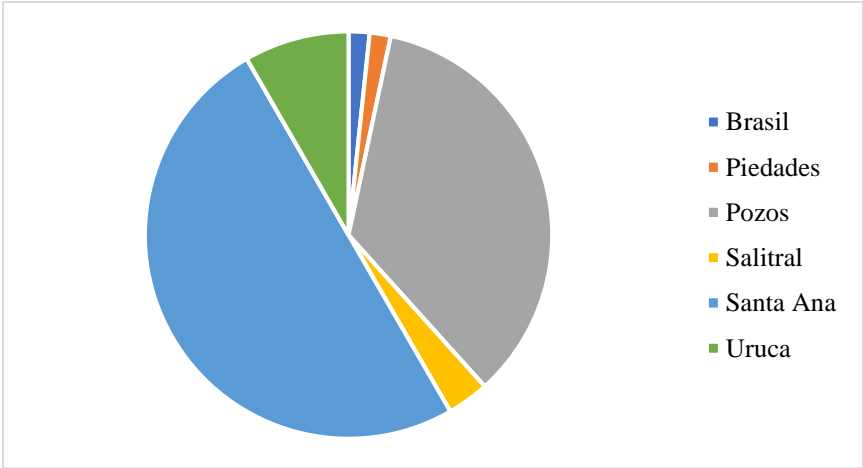
Como se puede notar de las comparaciones anteriores, existe una fuerte centralización de organizaciones culturales en los distritos de Santa Ana y Pozos, en donde en los sectores más fuertes la mayor cantidad se distribuyen en el distrito de Santa Ana.

En el sector de Diseño se encuentra una mayor concentración de organizaciones en el distrito de Pozos, lo cual es un quiebre a la tendencia mostrada en los otros sectores. Esto puede deberse a que en el sector de diseño se encuentran una gran cantidad de empresas con un giro de negocio comercial, por lo cual principalmente se ubican en la zona comercial de Pozos de Santa Ana.

En el caso de los distritos de Piedades, Brasil y Salitral la presencia de organizaciones documentadas es poca o nula en estos sectores, y esa es la tendencia con los demás sectores también. No obstante, estos son los distritos en los que tradicionalmente se dan las dinámicas culturales más representativas del cantón, a manera de ejemplo; la caminata a la fuente del Salitre, la Feria de la Cebolla y la alfarería.

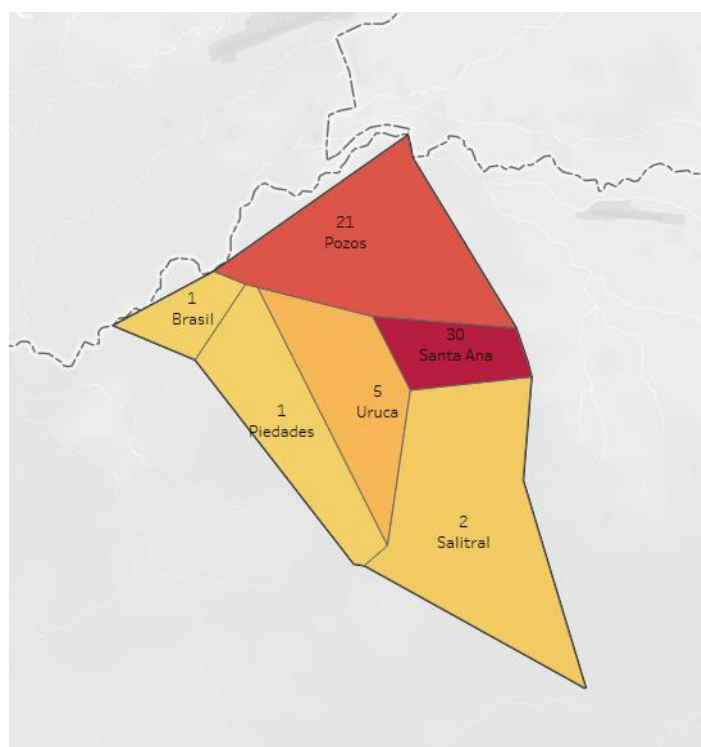
Por tanto, esta brecha podría estar ocasionada en que las organizaciones que dan pie a la organización de estas dinámicas están centralizadas, y dependen en gran medida de los recursos públicos y privados que se encuentran en las zonas centrales del cantón, a falta de una política pública cultural con orientación a la descentralización territorial. Esto basado en políticas públicas y de gestión cultura con un espacio adecuado a los distintos espacios territoriales que se retomarán en las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación. Esta información se denota en el gráfico 3, en donde se muestra de forma agregada la cantidad total de organizaciones culturales por distrito.

Gráfico 3. Distribución de organizaciones culturales en los distritos de Santa Ana



Fuente: Elaboración propia con datos de SICULTURA, 2019.

Ilustración 5. Mapa de calor de la distribución total de las organizaciones culturales en el cantón de Santa Ana



Fuente: Elaboración propia, 2019

De acuerdo con estos datos se puede identificar dos hechos principales respecto a la caracterización del cantón de Santa Ana a nivel cultural:

- Referente a las dinámicas culturales, principalmente se reconocen que la mayor representación se encuentra en la variable de “Prácticas culturales”, las cuales representan las distintas actividades tanto de esparcimiento, formación y difusión cultural que se llevan a cabo hoy en día en todo el cantón de Santa Ana. Estas prácticas culturales están ligadas al quehacer tanto de la Municipalidad, el EMAI y las organizaciones locales de cultura.
- La mayor parte de las organizaciones ligadas a cultura, según datos de SICULTURA, están concentradas en los distritos de Santa Ana y Pozos, por lo cual se debería de reconocer dentro de la política cultural cantonal diversos esfuerzos hacia la descentralización de las actividades culturales hacia otras localidades.

La concentración de estas organizaciones en estos distritos responde principalmente a que, por una parte, en el distrito central de Santa Ana se encuentra la mayor cantidad de infraestructura disponible y habilitada para realizar actividades culturales, así como las instalaciones de la Casa de la Cultura o el EMAI. Además, en Pozos se encuentra una gran concentración de zonas comerciales, las cuales potencian principalmente la industria del diseño y audiovisuales.

- Los sectores culturales más fuertes en el cantón son “Música”, “Diseño” y “Artes Escénicas”, por lo cual la política cultural debería ir enfocada hacia el fortalecimiento de estas organizaciones, las cuáles son de gran aporte en términos de economía naranja.

4.2.2 Dinámicas Culturales en el cantón de Escazú

Tal y como se planteó el modelo de análisis, previamente, se abarcan las dinámicas culturales del cantón de Escazú tanto desde el ámbito de patrimonio tangible e intangible, como las respectivas prácticas y expresiones culturales que se llevan a cabo en el cantón y que lo caracterizan como tal.

A través de las entrevistas realizadas, específicamente a actores clave en el sector cultural cantonal: Heiddys García, encargada del área de Gestión Cultural de la Municipalidad, Susana Liou, miembro de la Mesa de Danza Folclórica y Thalía Jiménez, presidenta de la Asociación de Boyeros, se logró un intercambio de visiones y opiniones acerca de lo que se considera como cultura, siendo a grandes rasgos lo que identifica a los habitantes de una localidad y los representa ante otras localidades, siendo todos los aspectos de la cotidianidad de una comunidad. Igualmente, la encargada de cultura expresa que la cultura es dinámica, siempre se encuentra en movimiento porque las personas no somos máquinas programadas, estamos trazados por pensamientos, historia, pensamientos de otros, y eso cambia la cultura.

Se le suma la expansión urbanística y comercial, tendencia en alto crecimiento que en el caso de Escazú es muy marcada, así como el contraste que existe entre los distritos del mismo, siendo así de contrastes; San Antonio un distrito más conservador a nivel cultural,

religioso, económico, mientras que San Rafael posee mayor expansión en condominios, comercio, y es económicamente más dinámico. Continúa al expresar que la cultura no es sólo importante porque nos genere un arraigo en el lugar del que somos, sino que también genera identidad, despertando un sentimiento de interés por parte de los ciudadanos hacia su comunidad, ya que la conocen, la estiman y desean una mayor armonía.

Relacionado con lo anteriormente expuesto se reafirma en la tabla 9 que apoya lo anteriormente dicho mostrando las distintas dinámicas culturales.

Tabla 9. Principales dinámicas culturales en el cantón de Escazú

Variable		Principales expresiones
Patrimonio Cultural	Patrimonio Material	<ul style="list-style-type: none"> • La casa López Montoya • La iglesia de San Antonio • El sitio Calle Real
	Patrimonio Inmaterial	<ul style="list-style-type: none"> • El trapiche • Boyeo • Cimarrona • Carretas y construcción de yugos • Baile folclórico
Prácticas culturales		<ul style="list-style-type: none"> • Celebración del día del libro. • Celebración del día del encuentro de culturas. • Celebración del tradicional picadillo de chicasquil. • Día Nacional del Calipso. • Festival Navideño y celebración de las fiestas de fin de año. • Festival de Artesanías. • Día Nacional del Boyero • Festival Itska Picnic • Domingo Embrujado

Variable	Principales expresiones
	<ul style="list-style-type: none"> • Festival Internacional Folclórico • Festival de la Mascarada
Expresiones culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Escazú la ciudad de las brujas • Escazú la cuna de artistas • Escazú cuna de artesanos

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la Municipalidad de Escazú, 2019.

El detalle de estas actividades y expresiones se encuentra detallado en el Anexo 3, tanto aquellas que están relacionadas con el quehacer de la Municipalidad como aquellas que están dentro del cantón como parte de su historia identitaria.

Al igual que en el caso de Santa Ana, Escazú presenta una gran diversidad y riqueza cultural, la cual se puede ver plasmada en el listado anterior. Al analizar específicamente el patrimonio inmaterial cultural de Escazú, este abarca “las manifestaciones artesanales del pueblo, la culinaria tradicional, así como en los diversos oficios aprendidos a lo largo del tiempo; nos referimos a los boyeros, cuentacuentos, sastres, cocineras, marimberos, zanqueros, siendo todas estas manifestaciones que representan el sentir y el vivir escazuceño” (Municipalidad de Escazú, 2018, p.9)

En cuanto a las actividades culturales más relevantes a nivel cantonal, se tiene el caso del boyeo. Esta actividad posee su propia celebración, el Día Nacional del Boyero Costarricense y se celebra en Escazú el segundo domingo del mes de marzo. Esta tradición que se realiza en Escazú desde 1983, e incluye un desfile de bueyes y carretas entre el parque de Escazú y la plaza frente a la iglesia de San Antonio. Actualmente, aparte del desfile, se efectúan ventas de comidas, conciertos y juegos para toda la familia.

Asimismo, Escazú se destaca por el impulso que se le brinda a la danza folclórica, desde 1978 que se funda la Asociación Folclórica Escazuceña, así como Movimientos Escazú, y la Asociación Folclórica Orgullosamente Ticos. Sumado a esto, se da en el cantón la realización del Festival Internacional del Folclor, el cual cuenta con la participación tanto

de nacionales como de invitados extranjeros, siendo una actividad realizada durante una semana, y de la cual se extenderá más adelante.

Como otro hito cultural importante en el cantón de Escazú, y relacionado a su cultura culinaria, se tiene el picadillo de chicasquil, bastante identitario del cantón y que actualmente, para la fecha, cuenta con su propio concurso, siendo la mejor receta de preparación de dicho picadillo.

Por último, se destaca la realización de los “Domingos Embrujados”, y que consiste en la realización de actividades culturales dentro del cantón durante todo un domingo. En este caso, se resalta el esfuerzo y patrocinio municipal, al intentar brindar espacios de interacción que incluyen conciertos, juegos, muestras de prácticas culturales históricas, venta de comidas típicas del cantón y que permiten una mayor unificación de la comunidad.

Dentro de imaginario identitario del cantón de Escazú, se destaca el “Escazú la ciudad de las brujas”, “Escazú cuna de artistas” y “Escazú cuna de artesanos”. En cuanto al primero, resulta común identificar a Escazú como “el cantón de las brujas”. Este término se encuentra relacionado con las leyendas coloniales, como la Bruja Zárate, quien habitaba en dos formaciones rocosas: en la Piedra de Aserrí la mitad del año, en estación seca y la otra, en la Piedra Blanca, en Escazú, durante el invierno. Existen muchas versiones sobre la procedencia del sobrenombre, sin embargo, no existe una historia que sea definitiva. Igualmente, se interpretan leyendas famosas a nivel nacional como la Carreta sin bueyes, la Segua, el Cadejos, la Tulevieja, y la Llorona.

En cuanto al segundo, se considera una ciudad de artistas tanto nacionales como extranjeros, y en donde resalta la existencia de escuelas y talleres de pintura, como el círculo de Cristina Fournier, el espacio de Teresa Palominos, la Escuela de Kathleen del Río, el espacio de Lila Herrera, la enseñanza de Javier Mena Fuentes y el grupo de Max Rojas, por señalar los más reconocidos.

Por último, Escazú ha sido cuna de artesanos: entre los que sobresalen los trabajos de ceramistas, pintores sobre azulejos y plumas, acuarelistas, trabajadores del cuero, ebanistas, tallistas de piedra y madera y trabajadores de arcilla, entre otras manifestaciones

artesanales. Dentro de los artesanos más reconocidos destaca a Barry Biezans, Jorge Luis Salazar Badilla y Mariela Zeledón. (Municipalidad de Escazú, 2018)

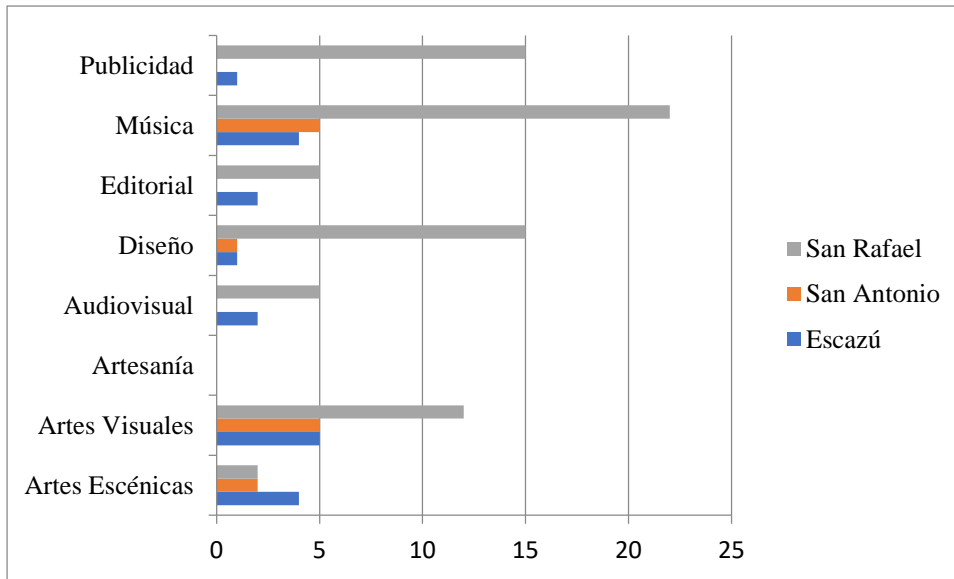
Ahora, pasando a lo referente al patrimonio cultural material, Escazú cuenta con tres declaratorias oficiales de patrimonio, la Casa López Montoya incorporada al patrimonio histórico-arquitectónico de Costa Rica según el decreto No. 30969 del 2003, la Iglesia de San Antonio, mediante decreto No. 29468-C del 2001 y la Calle Real que fue declarado de interés histórico-arquitectónico mediante decreto No. 27336-C de 1998. Sumado a lo anterior, se destacan otros bienes materiales famosos por su interés histórico dentro del desarrollo del cantón. Estos son: la iglesia de San Miguel Arcángel, la iglesia de San Rafael Arcángel, la capilla de San Gildar, la Casa familia Chaves y más recientemente, el Monumento al Boyero y a la Boyera de Escazú, en la plaza de San Antonio, el cual se inauguró en su primera parte en el 2009, y su segunda parte en diciembre del 2018. (Municipalidad de Escazú, 2018)

Las expresiones culturales propias del cantón de Escazú han sufrido variaciones a lo largo del tiempo, ya que coincidiendo con García en su rol de jefatura del área de gestión cultural municipal, la cultura es dinámica, siempre se está moviendo porque las personas no son máquinas programadas, estamos trazados por pensamientos, historia, pensamientos de otros, eso cambia la cultura. Consustancial, a este dinamismo se le suma la expansión urbanística y comercial, que genera un contraste dentro del mismo cantón. Esto como el caso del distrito de San Antonio, al ser más conservador a nivel cultural, religioso, económico, etc., mientras que San Rafael posee mayor expansión en cuanto a vivienda, condominios, comercio, y es económicamente más dinámico.

Ahora bien, respecto a la caracterización de la cultura a nivel local, se analizan los datos del SICULTURA, en la misma división de sectores culturales mencionada en el apartado del cantón de Santa Ana.

La agrupación de los datos de las organizaciones por sector en relación con los distritos se puede encontrar representada gráficamente de la siguiente forma:

Gráfico 4. Totalidad de organizaciones culturales en Escazú, según distrito



Fuente: Elaboración propia con datos de SICULTURA, 2019.

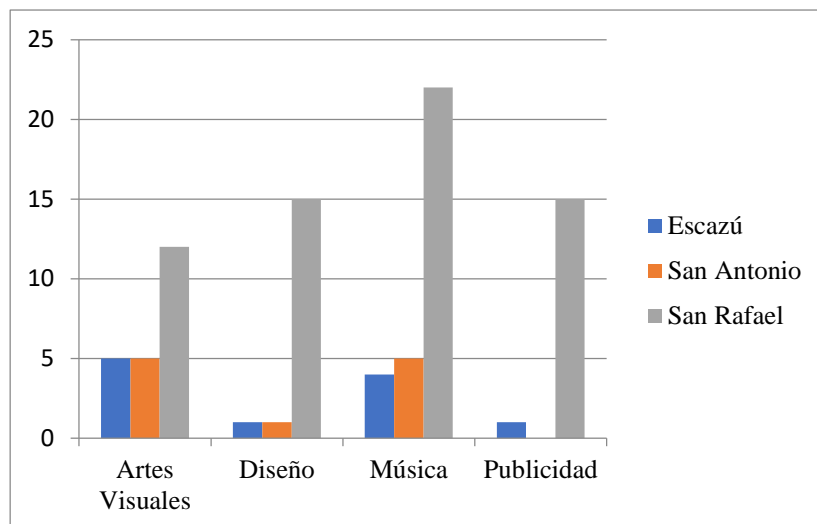
En la información anterior se puede observar con detenimiento que, en el cantón de Escazú, en cuestión de cantidad, los sectores de cultura que predominan son:

- Música: 31 entidades
- Artes Visuales: 22 entidades
- Diseño: 17 entidades
- Publicidad: 16 entidades

Estos cuatro sectores se encuentran principalmente ubicados en el distrito de San Rafael, debido a que, como se mencionó anteriormente, este distrito cuenta con un mayor dinamismo económico y de comercio.

A continuación, se presenta el gráfico de los tres principales sectores culturales del cantón:

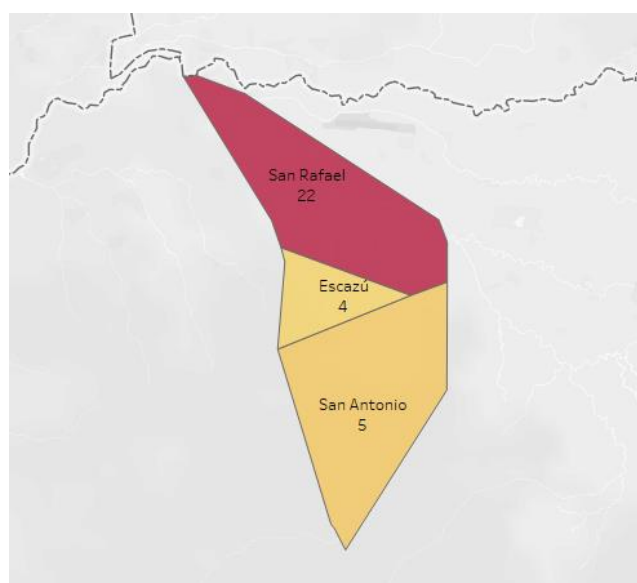
Gráfico 5. Principales sectores de cultura en Escazú, según distrito



Fuente: Elaboración propia con datos de SICULTURA, 2019.

A modo de identificar la incidencia de los principales sectores culturales, siendo la música, artes visuales y el diseño, en cada distrito del cantón de Escazú, se muestran los siguientes mapas en dicho orden, iniciando con el sector musical:

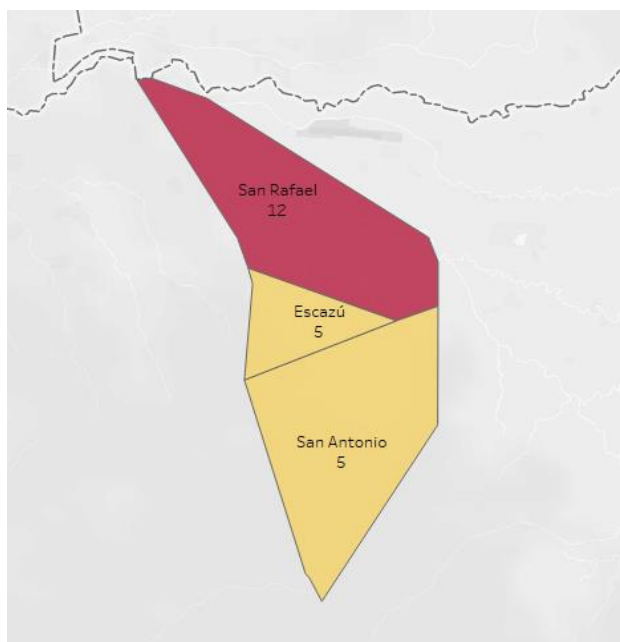
Ilustración 6. Mapa de calor del sector musical en el cantón de Escazú



Fuente: Elaboración propia, 2019

En segundo lugar, se encuentra el sector cultural de artes visuales con la siguiente distribución:

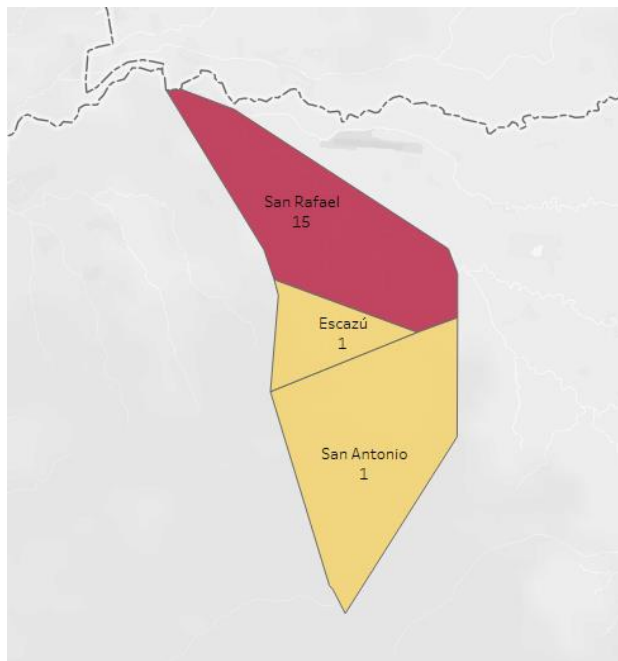
Ilustración 7. Mapa de calor del sector de artes visuales en el cantón de Escazú



Fuente: Elaboración propia, 2019

El sector cultural de diseño se ubica en tercer lugar y se distribuye de la siguiente manera:

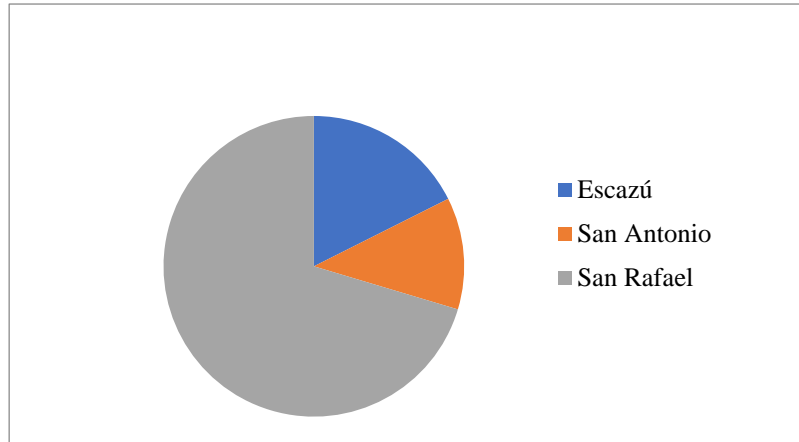
Ilustración 8. Mapa de calor del sector de diseño en el cantón de Escazú



Fuente: Elaboración propia, 2019

En relación con la cantidad de organizaciones que se encuentran por distrito, se tiene que la mayor parte de organizaciones relacionadas con la cultura se encuentran presentes, en el distrito de San Rafael, mientras que Escazú y San Antonio poseen una cantidad similar de organizaciones culturales, tal y como se puede observar en el gráfico 6.

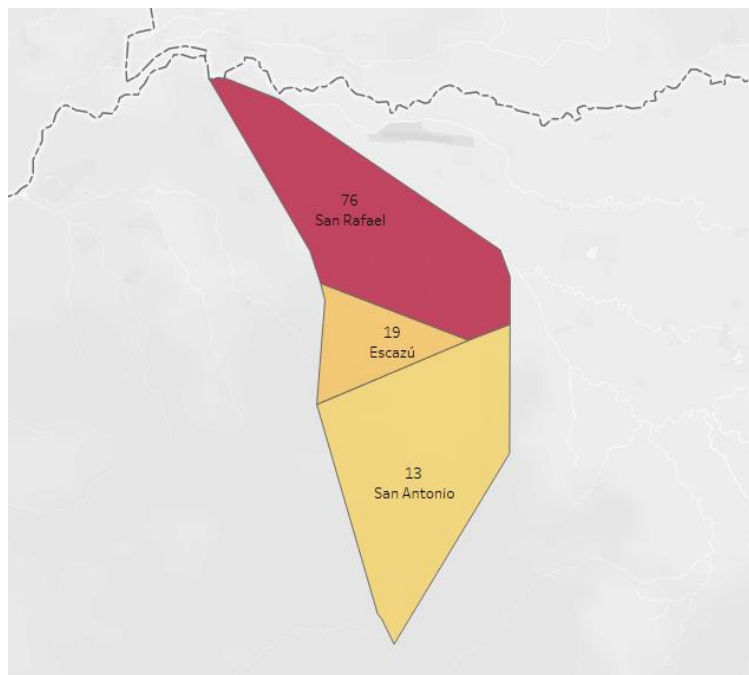
Gráfico 6. Cantidad de organizaciones culturales en Escazú, según distrito



Fuente: Elaboración propia con datos de SICULTURA, 2019.

San Rafael se posiciona como el distrito de Escazú con la mayor cantidad de organizaciones locales en su territorio, lo cual a su vez se visualiza en el siguiente mapa:

Ilustración 9. Mapa de calor de la distribución total de las organizaciones culturales en el cantón de Escazú



Fuente: Elaboración propia, 2019

De acuerdo con estos datos se puede identificar conclusiones principales respecto a la caracterización del cantón de Escazú a nivel cultural:

- En cuanto a la categorización de las respectivas dinámicas culturales del cantón, al igual que en Santa Ana, Escazú muestra una mayor representación cultural en cuanto a sus prácticas culturales, las cuales son realizadas por la Municipalidad para un mayor esparcimiento cultural en el cantón, con ayuda de organizaciones culturales según sea la actividad en particular.
- La mayor parte de las organizaciones culturales, según datos de SICULTURA, están concentradas en el distrito de San Rafael, siendo un dato clave para la elaboración de planes y agendas culturales en el cantón. Esto se ve desde la posible maximización de apoyo a dicho distrito, gracias a su potencial, como a una evaluación de los distritos restantes para determinar si la baja cantidad de organizaciones culturales se debe a un tema histórico-social o si resulta de un bajo patrocinio municipal.
- Por último, los sectores más sobresalientes en cuanto a cantidad de organizaciones culturales son dados a ligarse con un desarrollo económico considerable, como lo es el sector de Música, Artes Visuales y Diseño, por lo que, continuando con el tema de la economía naranja, resulta primordial el despliegue de alianzas tanto públicas como público-privadas para explotarlo como un aspecto generador de economía cantonal.

4.2.3 Dinámicas Culturales en el cantón de Belén

Con la finalidad de identificar las distintas dinámicas culturales del cantón, se realiza triangulación de la información con el fin de obtener datos reales y distintas visiones de la cultura por los diferentes actores. Para ello se efectuó una revisión bibliográfica a través de las páginas web del ministerio de cultura y la Municipalidad de Belén, añadido a las entrevistas realizadas al Departamento de Gestión Cultural de la Municipalidad, la Comisión de Asuntos Culturales y las Asociaciones de Desarrollo de La Asunción, La Ribera y San Antonio.

El cantón de Belén, como mencionó anteriormente, cuenta con tres distritos: San Antonio, La Asunción y Ribera. Cada uno de estos distritos cuenta con su propia identidad cultural que al sumarse conforma la identidad cultural propia del cantón, esto según Karla Villegas, actual gestora cultural de la Municipalidad de Belén. La misma, señala las distintas formas culturales que se desarrollan en el cantón y que, con apoyo de diversos actores, hace posible que el ciudadano belemita disfrute de los bienes y servicios culturales que le son un derecho.

En el siguiente cuadro, es posible observar las principales dinámicas culturales identificadas en el cantón de Belén según las variables establecidas en el apartado de marco teórico.

Tabla 10. Principales dinámicas culturales del cantón de Belén

Variables		Lista
Patrimonio Cultural	Material	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela Manuel del Pilar Zumbado • Antigua Estación del Ferrocarril • Antiguo Edificio Municipal, Casa de la Cultura • Antiguo Puente Río Quebrada Seca
	Inmaterial	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones artísticas teatrales • Festival gastronómico • Celebración del Cantonato • Fiestas patronales • Rondalla Municipal
Prácticas culturales		<ul style="list-style-type: none"> • Festival navideño • Festival folclórico • Noches de cine • Actividades día del libro • Actividades día de la música • Celebración de la Semana Cívica • Celebración del día de la mascarada

Variables	Lista
	tradicional costarricense
Expresiones culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Belén "la cuna del deporte" • La cuchara belemita • Belén "un cantón líder" • Ojo de agua, centro turístico • Belén, "un pueblo de paso"

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se muestra, el cantón de Belén cuenta con una cartera cultural variada la cual es definida por variables sociales y de arraigo cantonal y nacional. Cada uno de los puntos agrupados en las variables de la Tabla 10 cuentan con su respectiva descripción en el Anexo 4 con la finalidad de ampliar el conocimiento sobre el patrimonio, prácticas y expresiones culturales de Belén.

Entonces, respecto al patrimonio cultural material, es posible observar que en Belén cuatro infraestructuras declaradas como Patrimonio Cultural. Las mismas, fueron de gran importancia para el crecimiento socio-económicos del cantón y su papel en la historia de Belén marcaron un hito que hizo que fueran declaradas patrimonio. Estas infraestructuras en han recibido mantenimiento y remodelaciones con el objetivo de preservar los inmuebles de tanto valor cultural para el cantón.

El patrimonio inmaterial del cantón marca el rumbo cultural del mismo, es decir, sus actividades y prácticas con mayor relevancia cultural para Belén se encuentran en este apartado. Según la información obtenida con los diversos actores culturales del cantón, se puede expresar que Belén posee dos ramas culturales de mayor peso que han desarrollado a través de la historia de la creación del cantón. Dichas ramas son el teatro y la comida belemita. Para estas dos ramas, la municipalidad, en colaboración con las asociaciones de desarrollo integral del cantón crearon dos eventos muy conocidos por sus habitantes; las presentaciones teatrales resultado de las agrupaciones de teatro y el programa de formación artística de la municipalidad y la cuchara belemita que posible resumirlo como un festival

gastronómico en el que se encuentran las especialidades de comida de Belén. Es por ello, que culturalmente, los habitantes del cantón han sido formados y poseen conocimientos en dichas ramas.

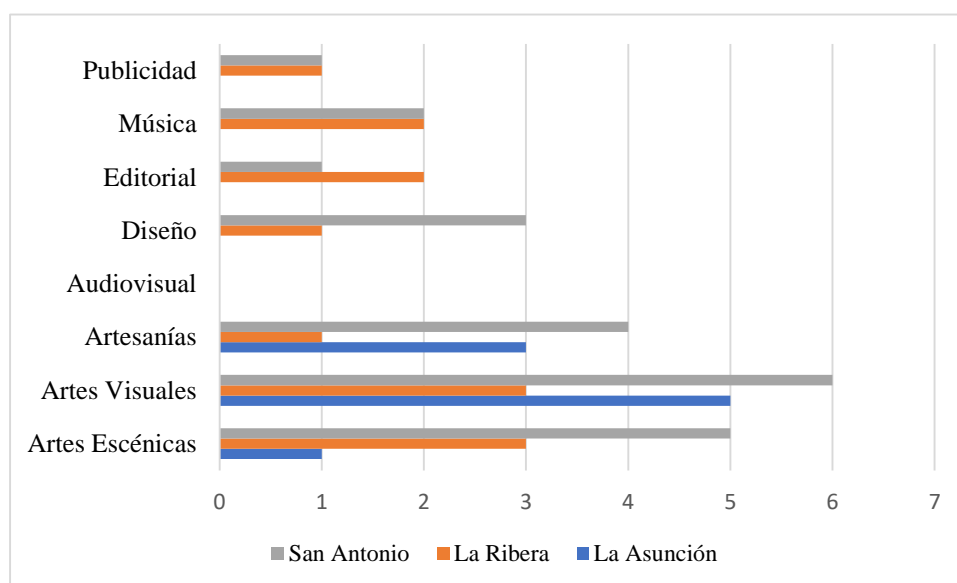
Respecto a las prácticas culturales, es importante mencionar que la Municipalidad de Belén ha generado esfuerzos para salvaguardar los valores culturales del costarricense, celebrando e impulsando sus costumbres y tradiciones. En el cuadro anterior, se enlistan las principales celebraciones nacionales que el cantón apoya por medio de la municipalidad, no obstante, es menester clarificar que, desde los centros educativos, la misma municipalidad y distintos actores de la cultura, promueven la reflexión y celebración de eventos culturales tales como el día del encuentro de culturas, el 11 de abril, etc. Por tanto, las prácticas culturales en Belén demuestran el interés de sus ciudadanos por salvaguardar la historia, incluso, dentro de las prácticas culturales del cantón es posible encontrar bailes comunales y presentaciones artísticas en sus parques. Es por ello que es importante valorizar todas las prácticas culturales desarrolladas en el cantón, debido a que al sumarlas se obtienen grandes dinámicas culturales.

Ahora bien, las expresiones culturales que definen a Belén son una forma sencilla de visualizar cómo los belemitas se proyectan hacia el país, en otras palabras, marcan los rasgos más distintivos del cantón respecto a los demás cantones de Costa Rica. Dichas expresiones pueden ser analizadas en dos vías: a) Belén como un cantón que lidera y b) Belén con particularidades geográficas. La primera vía se refiere a que el cantón de Belén siempre se ha proyectado entre los primeros lugares. Respecto a los indicadores gestión, de desarrollo de humano y de transparencia, Belén, se ha posicionado como los cantones con mejores indicadores. También Respecto al fútbol, los belemitas han liderado las tablas de posiciones a pesar de ser un cantón pequeño y su comida la catalogan como las mejores y de mayor gusto. La segunda vía de análisis se refiere a que Belén es reconocida por su posición geográfica la cual le ha generado que el cantón base su desarrollo socioeconómico en la particularidad que se encuentran cerca de los cantones de Heredia, Alajuela y San José; por lo que muchos de los costarricenses utilizan el cantón como puente para trasladarse a los cantones centrales de las provincias, sin embargo, se comenta que los visitantes se enamoran de Belén por su belleza escénica y turística.

Las vías de análisis supra indicadas fueron categorizadas de ese modo siguiendo los resultados de las entrevistas con la municipalidad y las asociaciones de desarrollo. Los representantes de dichas organizaciones concuerdan en que Belén se particulariza por el lugar en donde se encuentra y por liderar los indicadores de desarrollo humano. De hecho, mencionan que un belemita se caracteriza por ser trabajador, participativo, educado, organizado y que buscan siempre el progreso y es por ello que es cultural su comportamiento.

Por otro lado, es necesario conocer la distribución de las organizaciones culturales dentro del distrito para comprender la dinámica cultural dentro del mismo. La agrupación de los datos de las organizaciones por sector en relación con los distritos se puede encontrar representada gráficamente de la siguiente forma:

Gráfico 7. Organizaciones culturales en los distritos de Belén, según sector cultural



Fuente: Elaboración propia con datos de SICULTURA, 2019

En la información anterior se puede observar con detenimiento que, en el cantón de Belén, los sectores de cultura que predominan son:

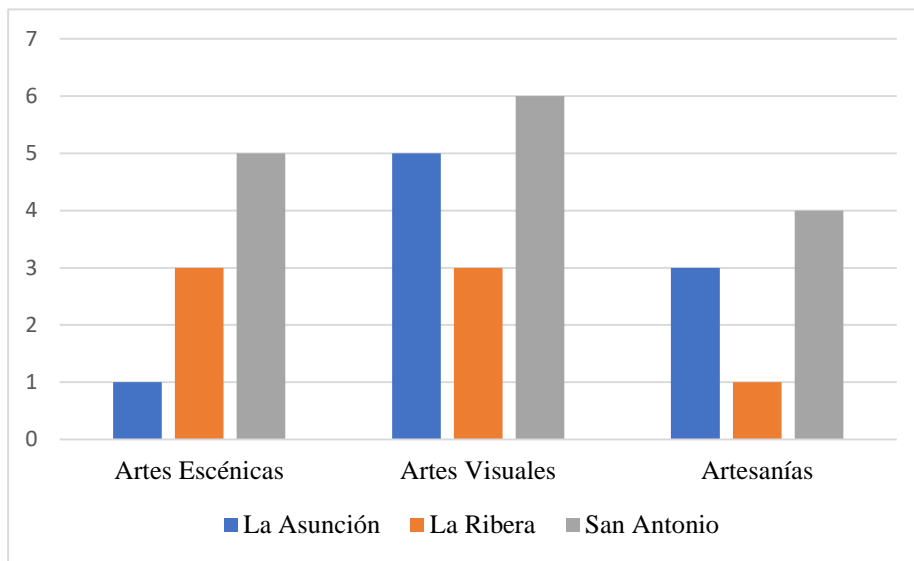
- Artes Escénicas
- Artes Visuales

- Artesanías

Estos tres sectores se encuentran principalmente ubicados en el distrito de San Antonio, seguido del distrito de La Ribera. Esto se debe a que en estos distritos se encuentran concentrados las zonas comerciales principales del cantón.

A continuación, se presenta el gráfico de los tres principales sectores culturales del cantón:

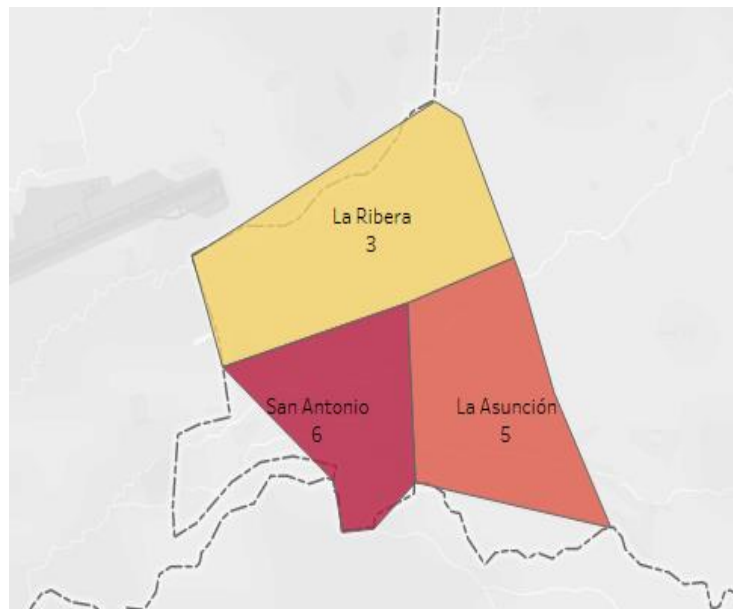
Gráfico 8. Principales sectores culturales en Belén



Fuente: Elaboración propia con datos de SICULTURA

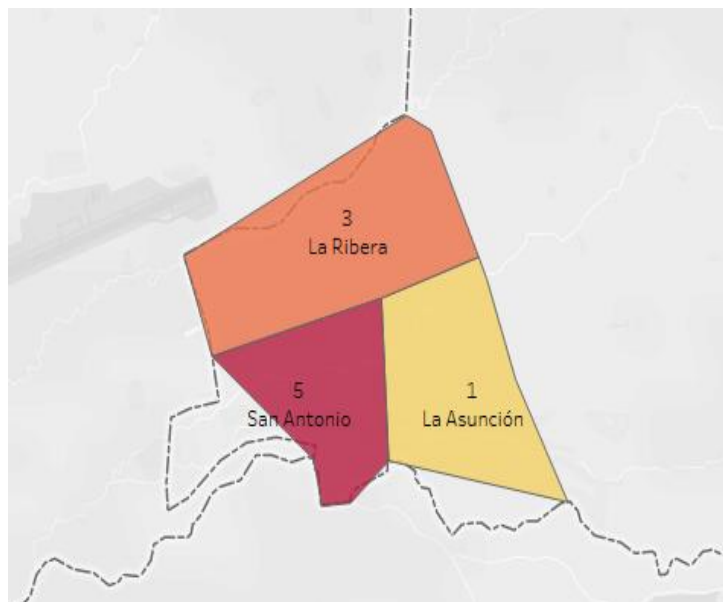
Los tres sectores culturales mostrados constituyen los principales en el cantón de Belén, sin embargo, si se georreferencian en sus distintos distritos es posible observar la distribución de los actores privados de la cultura tomando los datos de SICULTURA. Esto colabora a la administración pública a tomar decisiones al respecto de la distribución de los enfoques de la cultura y oportunidades. Esto se muestra en los siguientes mapas de calor del cantón, en los cuales se representa la cantidad de organizaciones culturales de cada sector por distrito.

Ilustración 10. Mapa de calor del sector artes visuales en el cantón de Belén



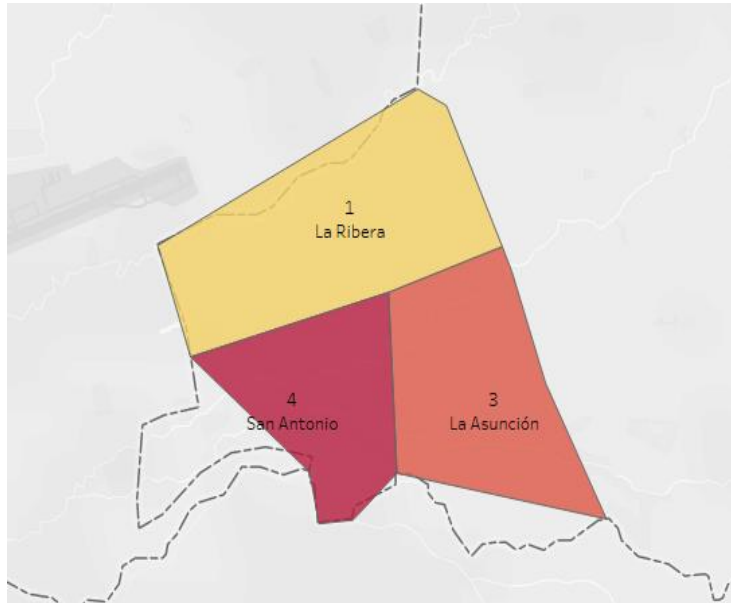
Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 11. Mapa de calor del sector artes escénicas en el cantón de Belén



Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 12. Mapa de calor del sector artesanías en el cantón de Belén



Fuente: Elaboración propia, 2019

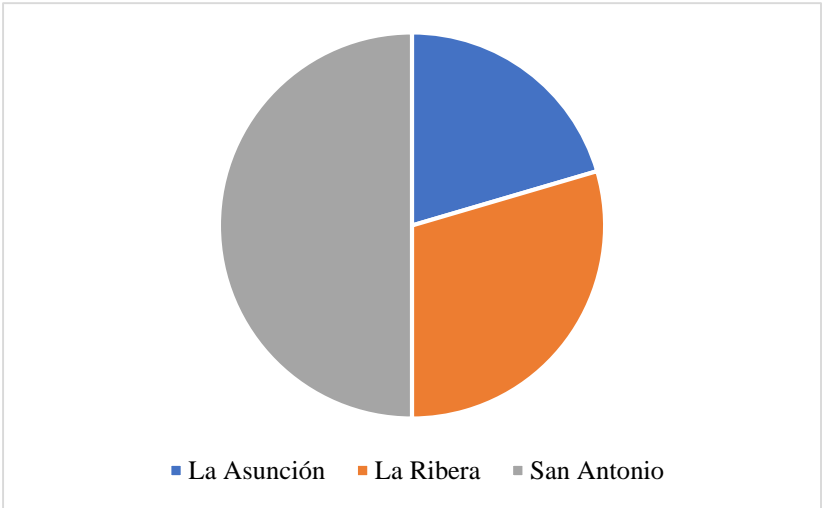
Como es posible observar, el distrito de San Antonio es el que más posee organizaciones de la cultura, en otras palabras, es donde se centralizan las organizaciones culturales en Belén.

Tomando en consideración el sector de artesanías y artes visuales, el distrito San Antonio es quien más posee organizaciones de la cultura, seguido por el distrito La Asunción y por último la Ribera. Esto demuestra una distribución heterogénea de las organizaciones quienes se centralizan debido a factores socioeconómicos.

En el sector de Artes Escénicas, la distribución de las organizaciones se comporta de manera distinta, al igual que los sectores supra indicados, el distrito de San Antonio posee la mayor cantidad de organizaciones en su distrito, no obstante, el distrito de la Ribera es el segundo en cantidad de organizaciones y se finaliza con la Asunción. Este hecho marca un cambio en la distribución de organizaciones en los distritos que será mostrado a continuación.

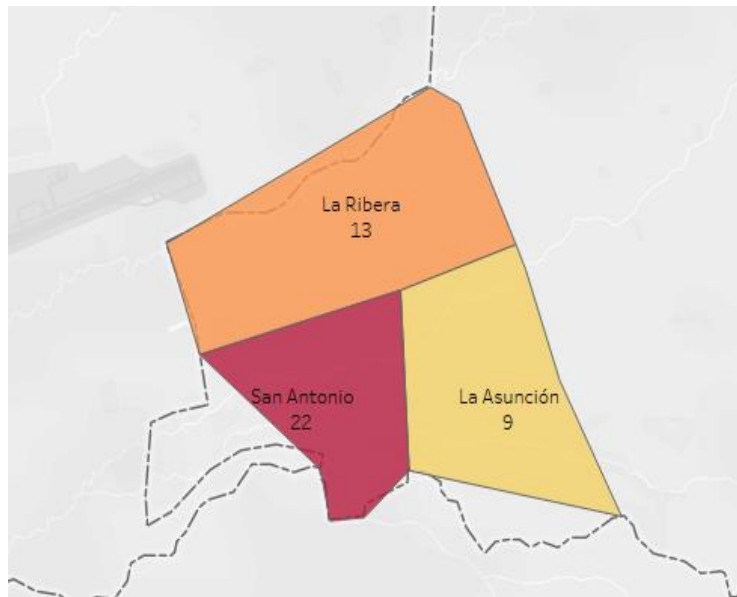
En relación con la cantidad de organizaciones que se encuentran por distrito, se tiene que la mayor parte de organizaciones relacionadas con la cultura se encuentran presentes en los distritos de San Antonio y la Ribera, tal y como se puede observar en el gráfico 9.

Gráfico 9. Distribución de organizaciones culturales en Belén, según distrito



Fuente: Elaboración propia con datos de SICULTURA, 2019.

Ilustración 13. Mapa de calor de la distribución total de las principales organizaciones culturales en el cantón de Belén



Fuente: Elaboración propia, 2019

De acuerdo con estos datos se puede identificar dos conclusiones principales respecto a la caracterización del cantón de Belén a nivel cultural:

- Respecto a las dinámicas culturales, principalmente se reconocen que la mayor representación se encuentra en la variable de “Prácticas culturales”, las cuales representan las distintas actividades tanto de esparcimiento, formación y difusión cultural que se llevan a cabo hoy en día en todo el cantón
- La mayor parte de las organizaciones ligadas a cultura, según datos de SICULTURA, están concentradas en el distrito de San Antonio, por lo cual se debería de reconocer dentro de la política cultural cantonal diversos esfuerzos hacia la descentralización de las actividades y organizaciones de la cultura hacia los otros distritos.
- La centralización de estas organizaciones en los distritos responde principalmente a que en el distrito central de Belén se encuentra la mayor cantidad de infraestructura disponible y habilitada para realizar actividades culturales.

- Los sectores culturales más fuertes en el cantón son Artes Escénicas, Artes Visuales y Artesanías, por lo cual la política cultural debería ir enfocada hacia el fortalecimiento los demás sectores culturales.

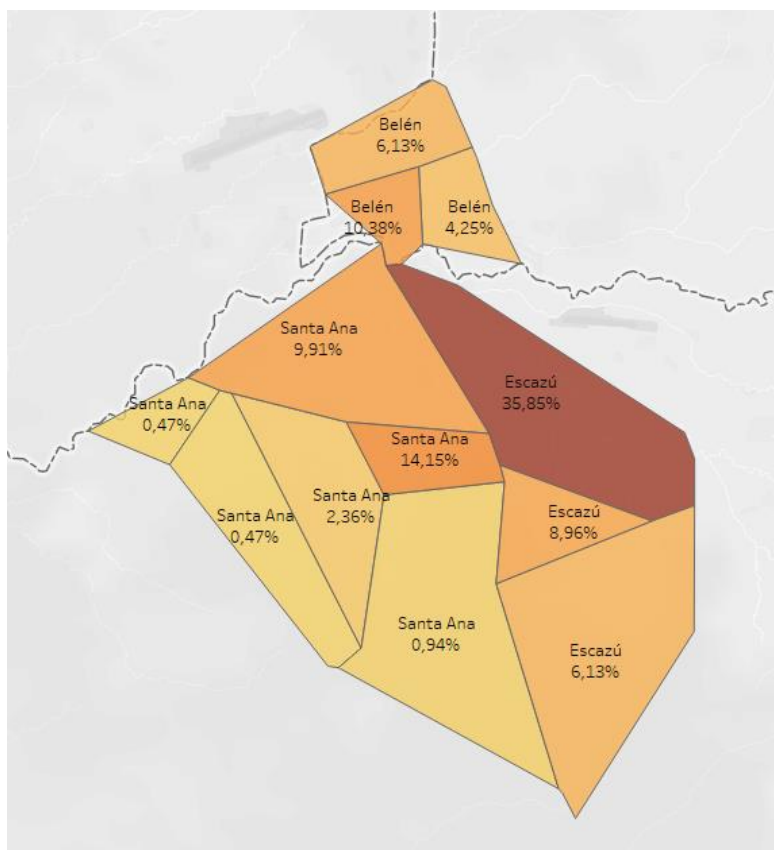
Como se menciona en distintos apartados, las asociaciones de desarrollo comunal son un actor principal en la gestión de la cultura de Belén y según las entrevistas realizadas, la asociación de desarrollo el Guapinol, perteneciente al distrito de San Antonio, es quien más presupuesto posee, por lo tanto, tienen más capacidad de dedicar presupuesto para la cultura.

A nivel general, y en forma de conclusión de este apartado para todos los cantones en estudio, se puede observar un acumulado comparativo de la distribución de la totalidad de las organizaciones culturales. Esto con el fin de poder analizar en los cantones y distritos en los que existe una mayor concentración de organizaciones culturales.

Esto es de suma importancia ya que las organizaciones culturales son esenciales para la implementación de las políticas, y una representación gráfica de dónde se encuentran situadas permite distinguir los lugares más fuertes en términos de implementación de políticas, así como aquellos territorios que cuentan con mayores recursos.

Con el fin de presentar la totalidad de sectores culturales en los tres cantones, se incluye un mapa de calor que unifica los tres territorios. Esto permite analizar de manera comparada la presencia de dichos sectores, según los distritos de cada cantón, y poder determinar así las zonas en las cuales se da una mayor presencia de organizaciones locales de cultura, ya sea de índole comunal o como empresas culturales.

Ilustración 14. Distribución de organizaciones culturales en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén



Fuente: Elaboración propia, 2019

La distribución de las organizaciones culturales de forma acumulada, comparando los tres cantones en estudio, muestra que en estos territorios el cantón de Escazú es el que tiene una mayor concentración de organizaciones, las cuáles se centran principalmente en el distrito de San Rafael de Escazú. Inclusive, el total de organizaciones que se encuentran en este distrito es mayor a la totalidad del cantón de Santa Ana o del cantón de Belén en su conjunto.

Estos datos podrían estar relacionados con la cantidad de recursos asignados para la ejecución presupuestaria por cantón, o inclusive, al modelo de gestión que potencia la co-gestión de políticas cantonales, no obstante, estos serán elementos que se analizarán en los próximos apartados.

En términos totales, del total de organizaciones, el cantón de Escazú representa un 50,94%, seguido del cantón de Santa Ana con un 28,3%, y, por último, Belén con un 20,76%. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que dentro de estas organizaciones que se evidencian en la base de datos de SICULTURA se encuentran las vinculadas directamente con el sector de cultura, y no están representadas otras organizaciones que podrían tener incidencia en la implementación de políticas públicas como las Asociaciones de Desarrollo de las comunidades.

Esta información es base importante para iniciar el análisis de los modelos de gestión de cada uno de los cantones puesto que permite conocer la composición a nivel cultural específica y acumulada entre cantones. Además, esta información permitirá relacionar elementos a estudiar en el siguiente capítulo, tales como previsión y ejecución presupuestaria y la cogestión de las políticas culturales en cada uno de los cantones.

Capítulo 5. Identificación de los modelos de gestión de políticas culturales de los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén

Las dinámicas culturales compuestas por una interrelación entre variables de patrimonio cultural, expresiones y prácticas culturales, las cuales se lleva a cabo en un espacio y por un grupo de personas específicos, son fenómenos complejos y distintos en cada uno de los territorios.

Tal como se pudo observar en el capítulo anterior, entre los distintos cantones existen dinámicas culturales compartidas dado que los territorios son cercanos, las poblaciones comparten tradiciones y valores tradicionales del imaginario costarricense, entre otras. No obstante, también existe una gran cantidad de dinámicas culturales que diferencian cada uno de los territorios en estudio, debido a sus características históricas y tradicionales propias.

Estas situaciones, aunado a una visión de cultura distinta entre cada uno de los Gobiernos locales, producen que cada uno de los cantones tenga sus propias formas de implementar políticas culturales que se expresan en actividades, festividades, símbolos, y otros, que conforman el modelo de gestión cultural en cada cantón.

En este capítulo se analizará cada uno de los modelos de gestión de políticas culturales identificados a través de un análisis de la documentación disponible de cada uno de los gobiernos locales en cuestión, específicamente, documentación relacionada con: políticas públicas culturales locales, agendas culturales, plan estratégico municipal y planes de desarrollo, así como la información recibida en las consultas a las personas encargadas de los procesos culturales municipales, comisión de cultura del Concejo Municipal y actores locales que intervienen en los procesos culturales.

Los modelos “son representaciones de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis; los planos, los mapas, las maquetas, las gráficas, los diagramas, los organigramas [...] son ejemplo de modelos” (Velásquez, 2003, p. 67).

Estas representaciones son importantes ya que permiten conocer y entender las interrelaciones y dinámicas principales entre diversas variables que conforman un sistema.

Por otra parte, la gestión refiere a las diversas acciones, estrategias y decisiones de un determinado grupo humano para alcanzar un objetivo (Velásquez, 2003, p. 68). En términos de gestión, en una organización se puede tener elementos de la estrategia materializados en planes y políticas, la estructura, dividida en línea media, tecno estructura, staff de apoyo y el núcleo de operaciones, de acuerdo con los componentes básicos componentes de una organización (Mintzberg, 1991, p.114).

Teniendo en cuenta estas definiciones previas, un modelo de gestión es un conjunto de representaciones o simplificaciones de la realidad, con el fin de entender un fenómeno administrativo o de procesos complejo de una forma visual y esquemática. Un modelo de gestión debe contener, al menos, los componentes básicos que integran la conformación de una organización y su entorno, desde un enfoque de sistemas.

Es por ello, que para las siguientes caracterizaciones se realizará un análisis esquemático de los modelos de gestión de políticas culturales tomando en cuenta las siguientes variables de análisis: Estrategia cultural, Estructura organizacional, propia del gobierno local, Presupuesto cultural, y por último, Organizaciones locales de cultura.

5.1 Caracterización del modelo de gestión del cantón de Santa Ana

En el ámbito institucional, la Municipalidad de Santa Ana es el ente encargado del tema cultural de acuerdo con su rol de potenciador del desarrollo local del cantón de Santa Ana. No obstante, la EMAI es una institución cantonal que tiene un rol fundamental en el área cultural, ya que se encarga de potenciar el desarrollo de las artes y la apertura de espacios de formación y esparcimiento.

La EMAI tiene una doble naturaleza institucional y ciudadana, ya que por una parte está conformada como componente de la Municipalidad y recibe presupuesto municipal para su funcionamiento, y, por otra parte, su junta directiva y equipo de funcionamiento está

constituido principalmente por ciudadanos y ciudadanas vinculadas al área cultural del cantón.

Por esta razón, en el tema estratégico se examina solamente los documentos referidos a la Municipalidad ya que el EMAI es parte integral del Gobierno local, y en los demás temas se tocará de forma subsidiaria al EMAI como órgano de la Municipalidad.

5.1.1 Estrategia cultural: marco estratégico de políticas culturales cantonales en Santa Ana

La Municipalidad de Santa Ana no cuenta con una política pública local de cultura, por lo cual no existen lineamientos documentados oficialmente que dan lineamientos específicos a una definición de cultura ni a líneas de acción específicas en el tema cultural.

Por ello, para referirse al marco estratégico cantonal a nivel cultural se debe analizar específicamente lo definido en el Plan Estratégico Municipal (PEM) de la Municipalidad de Santa Ana 2018 – 2022. Tal y como se menciona en el apartado de Perfil de la Municipalidad de Santa Ana, la cultura se encuentra inmersa en el eje estratégico de “Desarrollo Humano” como una acción estratégica:

Tabla 11. Estrategia en materia cultural en el cantón de Santa Ana

Acción Estratégica	Metas	Indicador
1.2.6. Promover el acceso de la población a espacios de interacción cultural, promoción de la identidad local e interacción con los referentes culturales locales.	Implementar una agenda cultural anual conformada por al menos 10 actividades feriales diferenciadas ejecutadas en los distritos del cantón.	Cantidad de actividades realizadas por año.
	Contar con al menos 1 espacio físico municipal dirigido exclusivamente a la promoción de las diferentes	Espacio físico habilitado.

Acción Estratégica	Metas	Indicador
	alternativas culturales organizadas y manifiestas en el cantón (Campo ferial).	
	Crear una red local interdisciplinaria para el apoyo, conocimiento, promoción e investigación en el ámbito de la producción cultural local de manera coordinada.	Red creada y en funcionamiento.
	Realizar al menos 8 ferias de arte y cultura cantonales por año.	Numero de ferias realizadas en el cantón.
	Realizar 3 actividades culturales al año, dirigidas al rescate de espacios públicos existentes que permitan la interacción y sensibilización de la población.	Cantidad de actividades realizadas por año.

Fuente: Elaboración propia con datos del PEM 2018 – 2022.

Respecto a la primera meta estratégica, de acuerdo con información del Proceso de Cultura de la Municipalidad de Santa Ana, la Municipalidad cuenta con una Agenda Cultural definida. Esta Agenda se entiende como un conjunto de actividades culturales, ya sean de formación, producción o entretenimiento, programadas a través del tiempo. Esta Agenda no existe como un documento abierto a las personas sino como una serie de actividades preestablecidas por la Municipalidad.

La Agenda Cultural está compuesta por al menos 16 actividades anuales, dentro de las cuales se encuentran: La Feria Internacional de Artesanos, el Simposio de Escultores, La Caminata a la fuente del Salitre, y las diversas actividades de recreación y formación que desarrolla la EMAI. Las actividades más representativas que componen esta Agenda fueron abordadas y explicadas en el capítulo anterior.

Por otra parte, en las subsiguientes metas estratégicas que se mencionan en el cuadro anterior se puede identificar la presencia principalmente de elementos respecto a la infraestructura, apropiación de espacios públicos, redes locales de cultura y actividades varias de formación y recreación. De manera formal, entonces, estas son las prioridades estratégicas y políticas definidas en el cantón de Santa Ana como elementos para el desarrollo cultural.

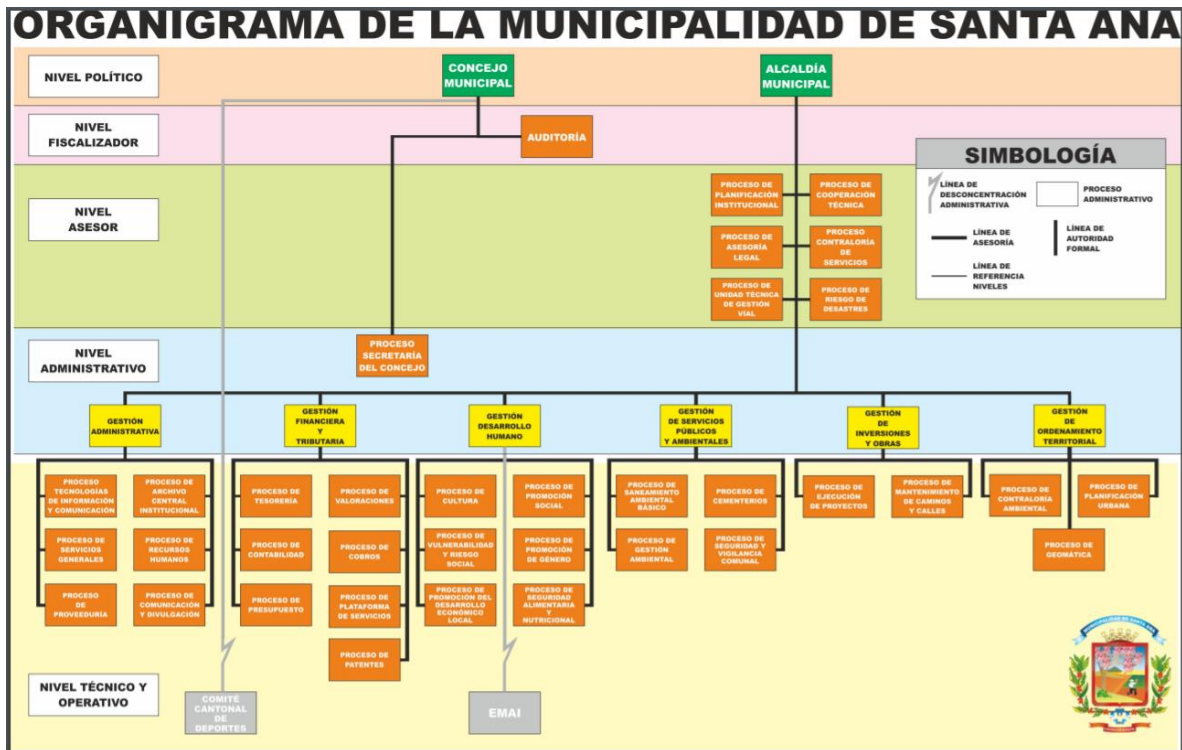
No obstante, al carecer de un apartado específico de cultura, de una política pública cantonal y de una agenda cultural documentada y publicada, es imposible conocer a ciencia cierta el abordaje de estos elementos y cómo contribuyen a la generación de una identidad local.

5.1.2 Estructura organizacional de la cultura en el cantón de Santa Ana

Como se mencionó anteriormente, a nivel institucional, el tema cultura en el cantón de Santa Ana está estructurado a través del Proceso de Cultura de la Municipalidad de Santa Ana y de la EMAI. Por medio de estas dos estructuras, vinculadas directamente con el Gobierno local, se organizan las diversas actividades culturales del cantón que cuentan con financiamiento público.

Respecto al Proceso de Cultura de la Municipalidad de Santa Ana, este se encuentra dentro de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Ilustración 15. Organigrama de la Municipalidad de Santa Ana



Fuente: Municipalidad de Santa Ana.

Dentro de esta misma Dirección se encuentran otros procesos como Promoción Social, Género, Desarrollo Económico y Social, entre otros. Además, de forma desconcentrada se encuentra el EMAI, la cual no está vinculada al Proceso de Cultura sino que tiene desconcentración administrativa.

El Proceso de Cultura es una unidad unipersonal, en la cual el encargado es el señor David Durán Porras. Dentro del Proceso de Cultura de la Municipalidad se encuentran como principales funciones: la planificación, ejecución y el seguimiento a las actividades relacionadas con la Agenda Cultural cantonal, así como la asesoría y apoyo a las diversas actividades culturales que desarrollan las diversas organizaciones culturales locales.

De acuerdo con el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de Santa Ana, aprobado en el año 2017, el objetivo principal del Proceso de Cultura es el siguiente:

- Promover acciones que fomenten la cultura en términos de la identidad local, la conservación del patrimonio tangible e intangible y el desarrollo del potencial artístico en el cantón. (Municipalidad de Santa Ana, 2017)

En esta línea, se describe este como un proceso sustantivo de la Municipalidad, el cual tiene las siguientes actividades generales y productos:

Actividades Generales:

- Coordinar y colaborar con diferentes actores sociales para la realización de la agenda de actividades culturales y eventos en el cantón.
- Promover la generación de espacios de interacción social que fomenten la cultura e identidad local.
- Elaborar e implementar procesos formativos que incentiven la creatividad y la producción cultural.
- Participar en las actividades requeridas por la Red de Cultura Intermunicipal y Red Iberoamericana de Ciudades para la Cultura.
- Investigar y elaborar diagnósticos en torno al tema de capital cultural cantonal.

Productos:

- Implementación de la agenda anual de eventos culturales de la Municipalidad.
- Coordinación entre los actores culturales del Cantón y la Administración Municipal para el fortalecimiento y rescate de la cultura local.
- Políticas, lineamientos y criterios unificados de acción cantonal en materia de cultura.
- Implementación de espacios de interacción para el mejoramiento del concepto de transversalidad en el quehacer cultural.
- Formación artística de la población del cantón. (Municipalidad de Santa Ana, 2017).

5.1.2.1 Sobre la Escuela Municipal de Artes Integradas EMAI

Por otra parte, se encuentra la EMAI, como un órgano de desconcentración administrativa de la Municipalidad. Esta Escuela inicia en el año 1998, de la mano del señor Jorge Acevedo Vargas, con el fin de promover las artes en el cantón de Santa Ana.

Esta Escuela es creada a raíz del trabajo del fundador, el cual a través del libro “Recursos Socioculturales del Cantón de Santa Ana”, propone una serie de proyectos que coadyuven al desarrollo cultural, social y artístico de este cantón (EMAI, 2018, p.8).

En el documento de “Memoria de 20 años del EMAI”, esta escuela se define como: “La EMAI es un proyecto cultural patrocinado por la Municipalidad de Santa Ana mediante convenio EMAI-Municipalidad, es ejecutado técnicamente y en forma altruística por la Asociación EMAI para la Cultura (AEMAI).” (EMAI, 2018, p.8)

La Escuela se encuentra compuesto por la siguiente estructura (EMAI, 2018, p.4):

- Dirección Administrativa Municipalidad
- Director del EMAI
- Directora Administrativa EMAI
- Recepcionista
- Curador de la Galería EMAI
- Departamento de Periodismo
- Departamento de Diseño Gráfico
- Técnico en sonido
- Jefe de Bodegas
- Café EMAI
- Conserjes

Contando así con una gran cantidad de docentes y facilitadores que están vinculados a cada uno de los programas que se ofrecen mes a mes, y de aquellos colaboradores externos vinculados a las diversas actividades y exposiciones.

La EMAI tiene una gran cantidad de servicios que ofrece al público, dentro de las que se destacan la enseñanza de las disciplinas de música, teatro, danza, belly dance, ballet, artes plásticas y fotografía. Existiendo, dentro de cada una de estas disciplinas existen grupos que realizan actividades anuales, descritas en el capítulo 2 de este documento.

La administración de esta Escuela es particularmente interesante debido a su conformación político-administrativa. Por una parte, pertenece a la Municipalidad y se encuentra dentro de su organigrama funcional, además, recibe fondos específicos del presupuesto municipal y se utilizan las instalaciones de la Casa de la Cultura como sede. No obstante, la administración y gestión específica está desarrollada por la Asociación de la Escuela Municipal de Artes Integradas (AEMAI).

La AEMAI está conformada por 7 integrantes, los cuales tienen puestos de: presidencia, vicepresidencia, secretaría, tesorería, primera y segunda vocalía, y, por último, la fiscalía. A partir del año 2012, la AEMAI y la Municipalidad suscriben el convenio denominado: "Convenio para el uso y administración de la Casa de la Cultura y de la EMAI entre la Asociación EMAI para la Cultura de Santa Ana y la Municipalidad de Santa Ana", en donde, "la Municipalidad reconoce a la Asociación como una organización privada, sin fines de lucro, creada para ejecutar el proyecto cultural y artístico, pedagógico y académico debido a su tecnicismo, especialidad y el permanente asesoramiento; para estimular la creación artística de las artes plásticas, teatro, danza y música" (EMAI, 2018, p.18)

A nivel municipal, la EMAI se encuentra como un proceso descentralizado de la Gestión de Desarrollo Humano, con el siguiente objetivo:

- Prestar servicios de formación y capacitación en diferentes disciplinas del arte a la población del cantón de Santa Ana. (Municipalidad de Santa Ana, 2017)

Las actividades generales de la EMAI son las siguientes:

- Prestar servicios de formación, capacitación y extensión en las diversas ramas de las artes en el cantón de Santa Ana.

- Realizar las actividades administrativas necesarias para el funcionamiento adecuado de la Casa Municipal de la Cultura y la Escuela Municipal de Artes Integradas.
- Coordinar la ejecución de Festivales y otros proyectos programados por la Escuela Municipal de Artes Integradas.

Por su parte, los productos que se esperan son los siguientes:

- Programas de formación artística para la población del Cantón.
- Actividades de extensión cultural y artística en el cantón.

Una de las principales características del EMAI en el tema musical es la relación que tiene con el Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) del MCJ, ya que el Departamento de Música de la EMAI es reconocida como una escuela musical de este programa, lo cual les obliga a cumplir una estructura curricular particular definida de forma externa.

5.1.2.2 Comisión de Cultura del Concejo Municipal de Santa Ana

En el cantón de Santa Ana existe una Comisión de Asuntos Culturales, como parte de las comisiones permanentes del Concejo Municipal de Santa Ana.

La forma de gestión de esta comisión es de acuerdo con la demanda específica de un asunto en materia de cultura que se vincule con las competencias específicas del Concejo. En caso de ser necesario, se convoca la presencia del funcionario a cargo del Proceso de Cultura o cualquier persona de interés en el tema.

No obstante, esta figura no es de gran trascendencia en la gestión de lo cultural en el cantón, debido a que las decisiones sobre la agenda cultural se toman de forma administrativa dentro de la Municipalidad, en la EMAI o en otros espacios que no son de incidencia municipal, por ejemplo, las iniciativas ciudadanas independientes.

Por tanto, la figura de la Comisión de Asuntos Culturales se denota como un espacio de discusión ocasional, en el cual no existe una influencia de peso en la definición de lineamientos estratégicos o políticas cantonales en materia de cultura.

5.1.3 Presupuesto cultural de la Municipalidad de Santa Ana

El tema presupuestario, como una proyección máxima de egresos autorizados, es un elemento diferenciador en la cultura a nivel municipal en el cantón de Santa Ana. Desde la conformación del Proceso de Cultura como una estructura dentro del Departamento de Desarrollo Humano, en el año 2009-2010, este cuenta con un presupuesto propio para realizar las diversas actividades planificadas durante el año.

De acuerdo con lo comentado por el encargado del Proceso de Cultura, David Durán, para el año 2019 el presupuesto específico fue de aproximadamente 30 millones de colones.

Por otra parte, existe un presupuesto específico del presupuesto ordinario municipal destinado a la EMAI, el cual principalmente está ubicado en el tema de transferencias a otras organizaciones con el fin de coadyuvar en la contratación de instructores e instructoras.

En relación con los presupuestos ordinarios aprobados para 2018 y 2019, se identificaron los siguientes recursos específicos destinados a la EMAI:

Tabla 12. Descripción de presupuesto específico para el EMAI para los años 2016, 2017, 2018 y 2019

Año	Descripción del gasto	Monto
2019	Pago de profesores de la EMAI	135.000.000
2018	Pago de profesores de la EMAI	135.000.000
2017	Pago de profesores de la EMAI	100.000.000
2016	Pago de profesores de la EMAI	100.000.000
Total		470.000.000

Fuente: Elaboración propia con datos de la Municipalidad de Santa Ana, 2019.

En relación con la distribución específica para el sector de cultura, de acuerdo al presupuesto municipal, es materialmente imposible realizar un análisis de egresos

presupuestarios debido a la propia conformación del presupuesto municipal, el cual está dividido por Programas y no existe una vinculación específica con los sectores.

Al respecto, se solicitó un detalle específico del historial del presupuesto destinado para el Proceso de Cultura, a lo cual se recibió la información únicamente del presupuesto proyectado inicial por año, desde el año 2014.

Tabla 13. Porcentaje correspondiente al presupuesto de la cultura, respecto al presupuesto total de la Municipalidad de Santa Ana del 2014 al 2019

Año	Presupuesto total	Presupuesto para Cultura	Porcentaje
2014	9,278,500,000.00	17,900,000.00	0.19%
2015	10,230,330,000.00	24,900,000.00	0.24%
2016	11,594,150,000.00	32,947,286.00	0.28%
2017	13,635,860,000.00	41,650,000.00	0.31%
2018	14,387,270,000.00	57,750,000.00	0.40%
2019	13,756,140,000.00	43,650,000.00	0.32%
Promedio	12,147,041,666.67	36,466,214.33	0.29%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Municipalidad de Santa Ana y la Contraloría General de la República

Se puede denotar, de esta forma, que a nivel general la inversión en cultura por parte del Proceso de Cultura de la Municipalidad de Santa Ana no asciende a 1%, no obstante, como se mencionó anteriormente, a este rubro debe sumarse la asignación específica del EMAI. Por ello, si se suman ambos aportes, la inversión de la Municipalidad en el tema de cultura es en promedio 1,43%, como se puede ver en el siguiente cuadro.

Tabla 14. Porcentaje total de inversión en cultura respecto al presupuesto en la
Municipalidad de Santa Ana

Año	Porcentaje Proceso de Cultura	Porcentaje de EMAI	Porcentaje Total
2014	0.19%	1.45%	1.65%
2015	0.24%	1.32%	1.56%
2016	0.28%	1.16%	1.45%
2017	0.31%	0.99%	1.30%
2018	0.40%	0.94%	1.34%
2019	0.32%	0.98%	1.30%
Promedio	0.29%	1.14%	1.43%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Municipalidad de Santa Ana

5.1.4 Organizaciones locales de cultura en Santa Ana

La participación de las diversas organizaciones locales, en su diversidad de naturaleza y conformación, es de suma importancia a la hora de realizar un análisis de los modelos de gestión a nivel cultural, ya que estos son actores principales que intervienen en el diseño, implementación y evaluación de las políticas culturales y sus agendas cantonales.

La lista completa de las organizaciones, divididas por cada uno de los sectores en los que se encuentra dividida según la clasificación del SICULTURA presentada anteriormente, se encuentra en el siguiente cuadro:

Tabla 15. Organizaciones y agrupaciones culturales en el cantón de Santa Ana

Sectores culturales	Organizaciones
Artesanías	Asociación Artistas del Barro Santa Ana
Música	Banda Cantonal Municipal Santa Ana 2002; Monte; Grupo Musical Percance; Vía Libre; Grupo Show Santana; Grupo JoLAV; Banda Jazz EMAI; Orquesta de Guitarras de la

Sectores culturales	Organizaciones
	EMAI; Orquesta Juvenil de la EMAI; Las Robertas; Sanders Music Academy; Coro Lírico EMAI; Trío Alma Latina; Marimba El Valle; Mascarada Santa Ana y su Cimarrona; Fusión Funk San José; El Mariachi Santana; Cimarrona y Mascarada “La Centenaria”; Banda Escolar Escuela Jorge Volio Jiménez; Banda Unión Musical Santaneña.
Publicidad	Conceptos Creativos; Gráfica Medium S.A; Baum Digital; Havas Tribu Costa Rica; Rótulos al Instante Rotinsa; CAC Porter Novelli; House Rapp
Artes escénicas	Grupo Danza Folclórica Valle del Sol; Baila Santa Ana; Asociación Folklórica Celajes; Asociación Cultural y Folclórica de Artes Costarricenses de Santa Ana; Azur Centro de Danza Aérea; Teatro la Maga; Grupo Folklórico Lindora; Compañía Folclórica Infantil Nambí
Artes visuales	Familia Marroquín y Agüero Escultores; Asociación Escultórica Valle del Sol
Patrimonio Inmaterial	Mascarada Santa Ana y su Cimarrona
Diseño	Grupo Técnicas; Arquitecto Daniel Lacayo y Asociados; Arca Deco; Piasa Consultores; NINJA CR; Zurcher Arquitectos; Gráfica Medium S.A.; Dynamo Interactiva; Garnier Arquitectos, S.A;
Audiovisual	SKY La Televisión Satelital; Millicom International Cellular S.A.; Oveja Negra Producciones S.A.; Audio Plus – Renta de equipo audiovisual; Conejo Panda Producciones S.A.
Literatura y editorial	Pechi
Gestión y producción cultural	Centro Agrícola Cantonal de Santa Ana; Asociación Cívica de Santa Ana; Asociación Escultórica Valle del Sol; Asociación de Desarrollo Esp. Pro-Mejoras Lagos de Lindora; Centro Diurno Joaquín y Ana.

Fuente: Elaboración propia con datos de SICULTURA, 2019

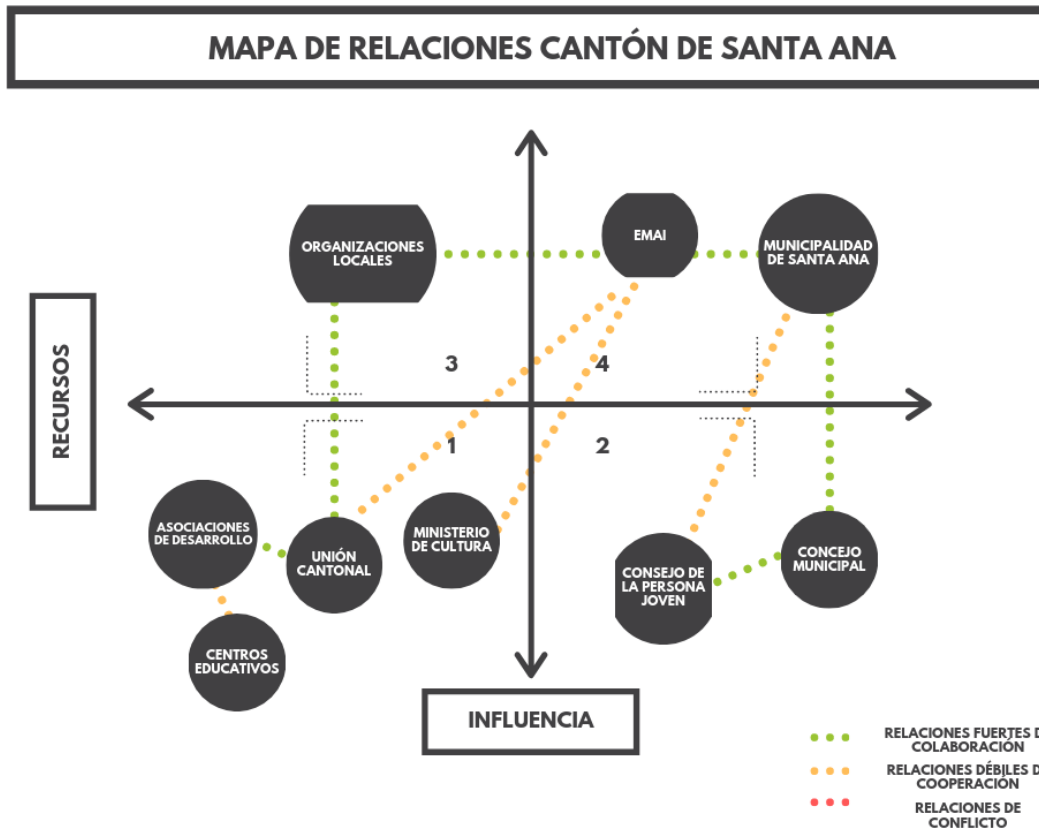
Además de estas organizaciones, de acuerdo con información suministrada por la Municipalidad de Santa Ana, los procesos cantonales a nivel cultural se ven principalmente dinamizadas por las organizaciones sociales Costa Rica Creativa, la Asociación de Alfareros, la Asociación de Artistas del Barro, el Consejo de la Persona Joven, la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo y las diversas asociaciones asociadas a esta. Estas agrupaciones no se encuentran dentro del directorio cultural del SICULTURA por motivos que se desconocen, no obstante, forman parte integral del desarrollo de las actividades que conforman la agenda cultural del cantón.

Como rasgo importante debe puntualizarse que existe participación de los Centros Educativos del cantón, tanto en materia de coorganización, difusión y obtención de recursos, para las diversas actividades culturales, por lo cual estas organizaciones también forman parte del sector cultural solamente que de forma indirecta.

A continuación, se presenta un mapa de relaciones elaborado con la finalidad de identificar la participación de los diversos actores en la planificación, implementación y evaluación de las actividades parte de la agenda cultural en el cantón de Santa Ana.

Este mapa está dividido en actores, los cuales se pueden denotar como los siguientes: en el sector institucional local se encuentra la Municipalidad de Santa Ana (Proceso de Cultura), EMAI, el Concejo Municipal y el Consejo de la Persona Joven; en el sector institucional externo se encuentran los Centros Educativos, el Ministerio de Cultura y el SINEM; en el sector comunal institucional se encuentran las Asociaciones de Desarrollo y la Unión Cantonal de Asociaciones; en el sector ciudadano se encuentran las diversas organizaciones ciudadanas descritas anteriormente.

Ilustración 16. Mapa de relaciones de organizaciones de cultura



Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con los hallazgos iniciales de esta investigación, y tomando como referencia lo establecido en el mapa de relaciones, se puede denotar lo siguiente:

- Existe una relación débil o inexistente del MCJ en la definición de políticas culturales locales. En el cantón de Santa Ana no se siguen lineamientos de política del MCJ, y su presencia es prácticamente nula en todo el proceso, a excepción del programa del SINEM que se encuentra en el cantón.
- Las políticas culturales no están debidamente documentadas, sino que son únicamente gestionadas por las personas encargadas del Proceso de Cultura o del EMAI. No se evidencia un proceso de co-creación de la Agenda Cultural con

organizaciones comunales o sociales, por el contrario, el diseño y planteamiento de estas actividades es centralizado en el Gobierno local.

- Si bien es cierto existe apertura en el Gobierno local para trabajar con organizaciones locales independientes, estas no influyen en la generación de las políticas culturales. Las organizaciones locales únicamente funcionan desde la etapa de planificación de actividades o su implementación, aportando recursos y medios de difusión.
- El papel de las organizaciones locales y comunitarias en la generación de algunas de las actividades más representativas del cantón es fundamental, ya que por ellas corre la planificación, la logística y la convocatoria. En este caso, el Gobierno local apoya con recursos monetarios, espacios físicos y otras gestiones administrativas.
- Existen dos procesos bidireccionales para la gestión de las políticas culturales cantonales. Por una parte, la promoción se refiere a la generación de políticas culturales desde la institucionalidad hacia las comunidades. Por otra parte, se encuentra la animación, en donde son las comunidades las que realizan la proposición de las diversas actividades. En la Municipalidad de Santa Ana se ha intentado realizar una combinación de ambos procesos, dependiendo de la naturaleza de las actividades.

5.2 Caracterización del modelo de gestión del cantón de Escazú

La Municipalidad de Escazú se posiciona como ente articulador en materia cultural dentro del cantón. Ligada a esta se encuentra la Escuela de Artes Musicales, como un esfuerzo de la primera por brindar a la comunidad espacios para el goce de la música y otras expresiones culturales.

Por tanto, al analizar el marco estratégico de este Gobierno local, se mencionan documentos estratégicos que incluyen los objetivos, metas y asignación presupuestaria en donde se demuestran las prioridades de la municipalidad con respecto a la cultura. La inclusión de la variable cultural dentro del marco estratégico y operacional de la municipalidad refleja, a su vez, la existencia de diversas relaciones de colaboración con organizaciones a lo largo del cantón de Escazú.

5.2.1 Estrategia cultural: marco estratégico de políticas culturales cantonales en Escazú

La Municipalidad de Escazú no cuenta con una política cantonal propiamente de cultura, sino que sus lineamientos de acción en cuanto a tal tema se ven plasmados en los diversos planes institucionales a los cuales responde su labor en general. Específicamente, la variable cultural se ve plasmada en el PDC 2019-2029, del cual emanan las diversas políticas cantonales que el Gobierno local va a integrar. Seguido, en el PEM 2019-2024 establece sus líneas estratégicas en consonancia con los ejes de desarrollo propuestos por la ciudadanía a través del PDC. Por tanto, en materia cultural, prosigue bajo esa misma línea y específica de mayor manera los programas culturales que posee. En dicho tema, se encuentra un programa de gran peso a nivel municipal e inclusive cantonal, denominado “Soy Escazúceño”, el cual está compuesto de una serie de actividades concretas que de manera integral constituyen un desarrollo y fomento para la cultural de Escazú, dentro de las principales acciones se encuentran:

- Ferias de arte, gastronomía, comercio, celebraciones patrias y cantonales.
- Actividades deportivas y de promoción de comercio, religiosa y educativa.

- Campañas de valores
- Agenda anual de cultura
- Fortalecimiento de la Cultura, la Recreación y los Deportes (Municipalidad de Escazú, 2019)

Dentro del Plan se incluye una serie de proyectos con sus respectivas líneas de acción propuestas, en donde el único encargado es el área de Desarrollo Cultural en algunas y en otras comparte esta tarea con la Gerencia Económica y Social (GES) y el área de Desarrollo Social, siendo esta última y la de Desarrollo Cultural pertenecientes a dicha Gerencia.

Así la Municipalidad de Escazú cuenta con un Plan de Trabajo 2016-2020 llamado “Unidos por Escazú”, el cual de manera lineal toma las líneas estratégicas de los planes anteriormente mencionados y plantea proyectos concretos. La inclusión de la variable cultural dentro de los planes mencionados anteriormente se refleja de manera sistemática a continuación:

Tabla 16. Estrategia en materia cultural en el cantón de Escazú

Documento	Objetivo o Acción Estratégica	Meta	Indicador
PDC 2019-2029	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer un museo sobre la cultura del cantón. -Establecer alianzas con el sector cultural del cantón y con el Ministerio de Cultura. -Conformar una Red Cultural, que brinde seguimiento y sostenibilidad al Museo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Instalaciones para el Museo otorgadas y con una Red Cultural que lo gestiona. -Recopilación de información (historia, objetos, videos, fotografías, etc.) y curaduría de la exposición inicial del Museo 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor fomento de la identidad escazuceña, aprovechando y fortaleciendo el patrimonio cultural. -Se ha logrado potenciar el desarrollo social y económico del cantón.

Documento	Objetivo o Acción Estratégica	Meta	Indicador
PEM 2019-2024	Implementación de la oferta de servicios del Club de la persona adulta mayor	No se encuentra información	# de personas adultas mayores inscritas al año.
			# de personas adultas mayores que hacen uso de las instalaciones
	Crear el programa "Cultivarte" y el laboratorio de robótica		Cantidad de usuarios que utilizan los servicios al año
	Activación de los servicios de Biblioteca		Cantidad de usuarios que utilizan los servicios al año
	Creación del centro de liderazgo juvenil		Al menos 3 programas desarrollados al año, a partir del inicio en funcionamiento del centro
	Programa de co-gestión comunitaria		# de procesos realizados en distintas comunidades al año
Desarrollar la estrategia de turismo sostenible que contemple una marca para el posicionamiento, un diagnóstico con el inventario de atractivos y diseñar las rutas turísticas	Estrategia diseñada e implementada		

Documento	Objetivo o Acción Estratégica	Meta	Indicador
	Descentralización servicios educativos		Descentralizar al menos 2 cursos al año
	Ampliar y adecuar la oferta del Centro Municipal de Formación para el Empleo (CMFE) a las necesidades del talento humano que tenga el mercado		Contar con un informe diagnóstico al año
Plan de Trabajo Municipal 2016-2020	Difundir y promocionar las actividades artísticas y culturales del cantón, tanto de los que se realicen dentro de la "CASA DE LA CULTURA ESCAZÚCEÑA", como de los que se desarrollan fuera de ella, a través de conciertos, desfiles, exposiciones, presentaciones, proyecciones, conferencias, entre otros; en instituciones educativas, teatros, auditorios y parques de la localidad; además, estimular la	Ejecución del Proyecto Promoción y Difusión Artística	No se encuentra información

Documento	Objetivo o Acción Estratégica	Meta	Indicador
	participación en encuentros, festivales, concursos y otros eventos afines, en los ámbitos regional y nacional.		
	Propiciar la ejecución de programaciones artísticas y culturales en diferentes espacios públicos como parques, plazoletas, bulevares, plazas deportivas, entre otros. Para hacer estos escenarios de proyección y formación de públicos accesibles a toda la comunidad y apoyar la ejecución de propuestas artísticas creativas, que permitan fortalecer la convivencia y el desarrollo integral en las comunidades vulnerables.	Ejecución del Proyecto Cultura en el Espacio Público	
	Consolidar el quehacer cultural de Escazú, a través de la permanente actualización del	Ejecución del Proyecto Investigación de la Cultura del Cantón de	

Documento	Objetivo o Acción Estratégica	Meta	Indicador
	inventario de personas, agrupaciones artísticas, corporaciones de carácter cultural y patrimonio municipal, con el fin de prestarles apoyo técnico y disponer de esta información para su promoción y difusión; además crear el archivo histórico del cantón de Escazú.	Escazú	
	Fortalecer las diferentes áreas artísticas por medio de la dotación de elementos e instrumentos propios para el desarrollo de sus actividades	Ejecución del Proyecto Fortalecimiento de las Áreas Artísticas de la "Casa de la Cultura Escazúceña"	
	Impartir clases a jóvenes, en diferentes áreas artísticas, las cuales serán impartidas desde la "Casa de la Cultura Escazúceña"	Ejecución del Proyecto Escuela de Formación Artística Juvenil	

Fuente: Elaboración propia, 2019

De igual manera, la Municipalidad realiza una vinculación del PDC y el PEM con el PAO del 2019, con el fin de facilitar el análisis de sus líneas de acción y las metas que se desean alcanzar:

Tabla 17. Vinculación del PDC y el PEM con el PAO del 2019

Iniciativas PDC 2019-2029 Y PEM 2019-2024	Proyectos 2019
Desarrollar un espacio en donde se promuevan la cultura y tradiciones de Escazú.	<ul style="list-style-type: none"> ● II Encuentro de Iniciativas Culturales del Cantón ● Brindar al menos 261 cursos en el ámbito académico, técnico y artístico. ● Agenda Cultural 2019. Desarrollo de 42 actividades planteadas desde la Municipalidad de Escazú para todas las personas del Cantón. Dichos eventos integran actividades artísticas, formativas y de recreación y se desarrollan tanto en el centro como en distintas comunidades del cantón.

Fuente: Municipalidad de Escazú, 2018

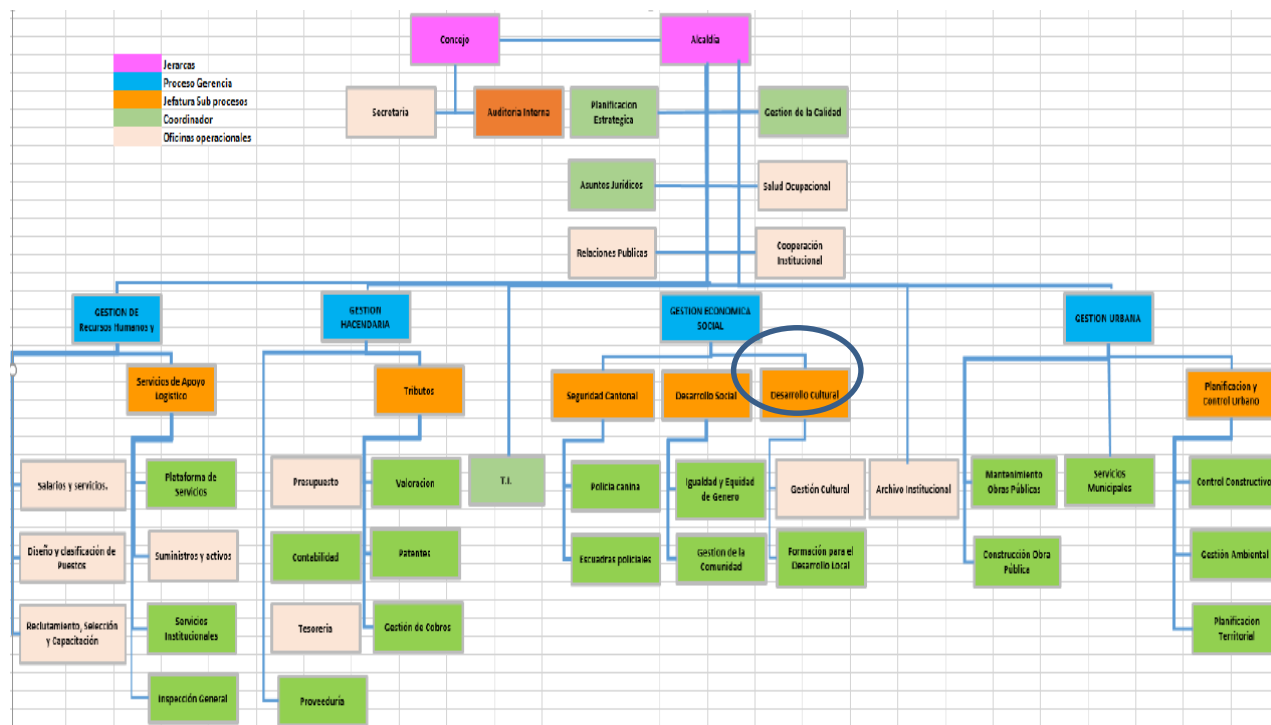
Por tanto, posterior al análisis anterior, es posible afirmar que la Municipalidad enfoca la mayoría de sus esfuerzos en el fortalecimiento de la cultura cantonal a través de la apertura de cursos artísticos y la realización de actividades incluidas en la Agenda Cultural. Una vez analizado lo anterior, resulta pertinente abarcar la estructura institucional de la municipalidad que hace posible la realización de las actividades, objetivos y metas culturales, descritos anteriormente.

5.2.2 Estructura Organizacional de la cultura en el cantón de Escazú

Considerando la estructura organizacional de la Municipalidad, las acciones efectuadas con fines culturales son orientadas desde el área de Desarrollo Cultural, específicamente desde la oficina de Gestión Cultural y la de formación para el Desarrollo Local. Tal y como lo indica la encargada de la jefatura de Desarrollo Cultural, Heiddys García Brenes, esta área

responde al plan de la Gerencia de Gestión Económica Social, dentro del cual, la agenda cultural refleja varios de sus servicios, tal y como se muestra en su organigrama institucional.

Ilustración 17. Organigrama de la Municipalidad de Escazú



Fuente: Municipalidad de Escazú, 2018

Igualmente, la encargada indica que el papel del área consiste en leer el contexto del cantón y hacer empatar las realidades presentes, como el ente llamado a fomentar la permanencia de la cultura, siempre y cuando existan las personas que asuman esa manifestación cultural como propia, como en el caso de los boyeros, mascareros, bailarines, etc. La oficina de Gestión Cultural posee como tarea el brindar acompañamiento y apoyo a las diferentes agrupaciones culturales del cantón, mediante la valoración de sus proyectos e iniciativas, los cuales son manifestados a la Municipalidad mediante solicitudes. (Municipalidad de Escazú, 2019)

En cuanto al cumplimiento de los objetivos propios de la Gerencia, se realiza una evaluación de metas trimestralmente, en donde el cumplimiento referente al ámbito cultural es considerado por el área de Desarrollo Cultural, este se remite a la Gerencia y posteriormente se hace llegar al área de Planificación Estratégica para su respectivo contraste con el PEM, tal y como lo indica García, la encargada del área cultural.

Dentro de la Gerencia como tal, se desarrolla el sistema de pasantías y voluntariados, directamente de la mano con la oficina de cooperación. Gracias a tales mecanismos ha sido posible contar con la colaboración de estudiantes extranjeros, provenientes de Japón y Alemania, por ejemplo. Igualmente se manejan las pasantías por Trabajo Comunal Universitario y pasantes de colegios técnicos. Dichas experiencias constituyen una ayuda relevante para la Gerencia y específicamente para el área de Desarrollo Cultural, el cual, a pesar de lo voluminoso de las tareas, cuenta con una minia cantidad de funcionarios.

Dentro del área existen una subdivisión de trabajo según las principales líneas de acción, tales como la Agenda Cultural, la Escuela de Música, el tema del Adulto mayor y la educación abierta, entre otras.

En cuanto a la estructuración de las actividades propias del área de Gestión Cultural, se encuentran plasmadas dentro del Manual de Procedimientos de la Municipalidad, específicamente para el establecimiento y ejecución de la Agenda Cultural. El proceso establecido se divide en tres secciones:

- La labor interna del área para la realización de la Agenda Cultural
- El proceso de solicitud de apoyo externo a diversos entes del cantón
- La tramitación de los permisos correspondientes para la realización de las actividades culturales. (Municipalidad de Escazú, 2019)

5.2.2.1 Escuela Municipal de Artes

Emanada desde el área de Desarrollo Cultural, la Escuela de Artes cuenta con un programa de educación artístico cuyo objetivo consiste en ser un centro de formación y semillero de artistas en Escazú, generando así una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos.

Cuenta con un rango etario bastante amplio, de 4 a 80 años en la población de estudiantes, aproximadamente.

A su vez, la Escuela busca constituirse como un espacio de expresión popular, y que a pesar de su formación académica, los estudiantes puedan formar parte de espacios incluyentes en una variedad considerable de disciplinas, tales como: violín, viola, cello, guitarra, contrabajo, piano, percusión, saxofón, flauta, trompeta, marimba, teatro, artes plásticas y danzas. Esta Escuela ofrece una matrícula dos veces al año en las diversas disciplinas mencionadas anteriormente, y su objetivo consiste en brindar 80 cursos cada año, buscando un fomento en las competencias para la formación, difusión del arte y la cultura. El ingreso a la Escuela no consta de una sola disciplina, sino que se dan clases grupales que permiten al estudiante poder conocer mejor sus habilidades y escoger un tipo de expresión artística

5.2.2.2 Otras iniciativas del área de Desarrollo Cultural Municipal

Dentro de la Municipalidad también se llevan a cabo una serie de actividades que, ligadas al ámbito social, permiten una visión más amplia de la cultura escazuceña. Esto debido a que muchas de ellas están relacionadas con expresiones culturales identitarias del cantón y fechas célebres. Estas actividades se encuentran dentro de la agenda cultural municipal y presentan con su colaboración en planificación y presupuesto.

- Proyectos Socio-Culturales
- Programa de extensión social y artística
- Ferias y Festivales
- Actividades complementarias de la Agenda Cultural

5.2.2.3 Comisión de Cultura del Concejo Municipal de Escazú

La situación con respecto a la Comisión Cultural del Concejo Municipal en Escazú muestra gran similitud con la planteada anteriormente en el cantón de Santa Ana. Al igual en esa localidad, se maneja según demanda de un tema cultural en específico, que requiera su discusión en las sesiones del Concejo. Sin embargo, no muestra mayor relevancia en cuanto

a la ejecución de proyectos culturales emanados desde la Municipalidad, e igualmente no existe comunicación activa entre la Comisión y el área de Desarrollo Cultural.

5.2.3 Presupuesto cultural de la Municipalidad de Escazú

Con respecto a la asignación presupuestaria al tema cultural, la Municipalidad incluye tal rubro dentro del Presupuesto Ordinario para el periodo del 2019, en el Programa II correspondiente a Servicios Comunes. Se identifica la su partida de Servicios Educativos, Culturales y Deportivos por un total de 1.143.583.089 millones de colones, correspondiente al 12% del presupuesto total, de los cuales corresponde a Servicios Culturales un monto de 578.340.083 millones de colones. (Municipalidad de Escazú, 2019)

Ahora, García indica que las áreas de acción y asignación presupuestaria se determinan a partir de diagnósticos y estudios participativos. Posteriormente, se realizan las cotizaciones respectivas dependiendo de la variabilidad de las actividades requeridas. Una vez que se cotiza, se envía la documentación para la aprobación de las respectivas áreas internas, y en el caso particular de Gestión Cultural, hay una agenda cultural construida, en conjunto con las peticiones de la comunidad. Se envían invitaciones a las personas o grupos de Escazú, para que anuncien sus actividades para ser potencialmente incluidos en la agenda, comentando las necesidades que incluye la propuesta en ciertos aspectos como alimentación, producción, préstamo de activos municipales, y así valorar la manera en la cual colaborar con tales actividades. Los resultados de la agenda cultural se publican a finales de cada año.

Dentro de la matriz de planificación del PAO se establecen las áreas estratégicas con sus respectivos objetivos, los indicadores de medición y la respectiva asignación presupuestaria para dichos objetivos. La inversión municipal en cultura a lo largo de los años se aprecia en la siguiente comparación:

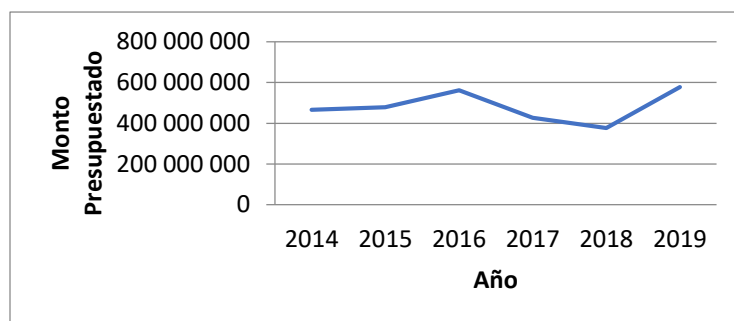
Tabla 18. Asignación presupuestaria de Servicios Culturales según PAO, 2014-2016

Año	Monto presupuestado para Cultura
2014	466.242.148
2015	478.205.928
2016	562.586.256
2017	426.445.686
2018	375.997.144*
2019	578.340.083

Fuente: CGR, 2014-2019.

Es posible notar como a lo largo del tiempo, el presupuesto de cultura nivel municipal se ha mantenido e inclusive ha aumentado significativamente para el último año. La tendencia de los montos mencionados puede visualizarse a través del siguiente gráfico:

Gráfico 10. Tendencia del presupuesto cultural de la Municipalidad de Escazú, 2014-2019



Fuente: CGR, 2014-2019.

Ahora, con respecto a porcentaje que refleja tal asignación del total del presupuesto municipal, se obtiene lo siguiente:

Tabla 19. Porcentaje correspondiente al presupuesto de la cultura, respecto al presupuesto total de la Municipalidad de Escazú del 2014 al 2019

Año	Presupuesto total	Presupuesto cultura	Porcentaje
2014	15.536.038.023,00	466.242.148	3%
2015	16.387.120.225,00	478.205.928	3%
2016	17.874.452.106,00	562.586.256	3%
2017	21.000.695.741,00	426.445.686	2%
2018	23.707.121.944,00	375.997.144*	2%
2019	29.148.749.508,48	578.340.083	2%

Fuente: Fuente: Elaboración propia con datos de la Municipalidad de Escazú y la CGR

*No fue posible obtener el monto presupuestado total en el área cultural del 2018

Es posible afirmar que la Municipalidad de Escazú ha tendido a invertir mayor cantidad de presupuesto en el tema cultural, exceptuando la asignación del 2018 ya que no fue posible obtener el monto completo. Igualmente, es posible denotar el peso que posee la agenda cultural dentro de la asignación presupuestaria de la municipalidad, siendo un porcentaje considerablemente mayor en comparación con las otras dos municipalidades en estudio. El presupuesto cultural de dicha municipalidad responde tanto a labores propias del área de Desarrollo Cultural e igualmente, se posiciona como el actor principal en cuanto al apoyo económico a organizaciones locales culturales para la realización de actividades a lo largo de todo el año.

5.2.4 Las organizaciones locales de cultura en Escazú

A nivel local, como se ha detallado anteriormente, es de suma importancia la participación de diversas organizaciones de cultura. Según SICULTURA (2019), en el siguiente cuadro se muestran las diversas organizaciones de cultura que representan el cantón:

Tabla 20. Organizaciones y agrupaciones culturales en el cantón de Escazú

Sectores culturales	Organizaciones o actores culturales
Artesanías	No se encuentran resultados
Música	Marimba Escazú, Sonámbulo Psicotropical, Dúo Musical Sonidos del Alma, Dionisio Cabal Antillón, Eduardo Carrillo Murillo, Jorge (Coki) Monge Madrigal, Alexander Mora Delgado, Banda Estudiantil Escuela Los Filtros, Jonathan Sancho Vargas "Tatán", 11:11 Band, RQT Requete, Tríos Los Josefinos, Santa Fe Dúo, María Marta López Pacheco, Norko, Academia de Música Bansbach, Mario Jiménez, Mónica López, Amanda Mesén, Andrés Corrales, Catalina Ramírez, Adriana Montoya, Edgar Brenes Soto, Eduardo Rodríguez, Lisandro Selva Taleno, Gerardo Mora, David Saravia Bolivar, Jairo Corrales, Abel Guier, Ono Mora Norori, Swing en 4
Publicidad	Avance Marketing & Advertising, Ogilvy Costa Rica, Darwin, House Rapp, Hit Exp, Action Marketing Corporation of Costa Rica S.A., POSSIBLE Worldwide Costa Rica, Ltda, Publimark Mullenlowe, Lift Brand, Wooki Colectivo, Merka Publicidad, Curiosy Media, Identity S. A., Leo Burnett de Costa Rica, The Goodness Company.
Artes escénicas	The Little Theatre Group, Los Despiertos Costa Rica, Diego Andres Flores Arias, Eduardo Carrillo Murillo, Luis Vargas, Estudio de Danza Allonge, Danceworks Costa Rica y Dance 4 Real
Artes visuales	Eugenio García Chinchilla, Randal Lara Azofeifa, Luis Tenorio, Javier Mena Fuentes, Francesco Bracci, Jarib González, Ana Broennimann, Roger Ruiz Agüero, Priscilla Mora González, Ariane Garnier Castro, Sonia Alfaro, Anna Skorut, Álvaro Cubero, Roberto López Jurado – Lightsaint, Tenorio Atelier, Rafael Omar Pérez Valdés, Ana Beatriz Sánchez Malavasi, Lorena Villalobos, Rebeca Saborío,

Sectores culturales	Organizaciones o actores culturales
	Gustavo Sabatini, Alessandra Sequeira Garza, Jeny Fernández Pérez.
Diseño	Randal Lara Azofeifa, Francesco Bracci, Guayaberi, Auno Impresiones, Marí Jose Artiñano Pinillos - Deko Studio, Bona Fide, Arteria, Curiosy Media, Ximena Esquivel, Marcelle Desanti, Versurart, Sonia Esquivel- Diseñadora Orfebre, Papel Pintado, Xpider CR, Proinsa Constructora, Joaristi & Barascout Arquitectura, Adriana Gómez Tristán.
Audiovisual	Zen Entertainment, Luz Cámara Acción Producciones S.A., IBW Holding, Silicon Rain 3D Studio & Animation, La Terminal Post, Canal Destinos TV, ALL IMMERSE_Audiovisual Solutions
Literatura y editorial	Revista Andar de Viaje, Publicaciones Casa Galería, Periódico Escazú 2000, Periódico Informativo del Oeste, Periódico El Venezolano, Grupo Cerca, Compañía Editora de Revistas de Centro América S. A., Revista Enespera

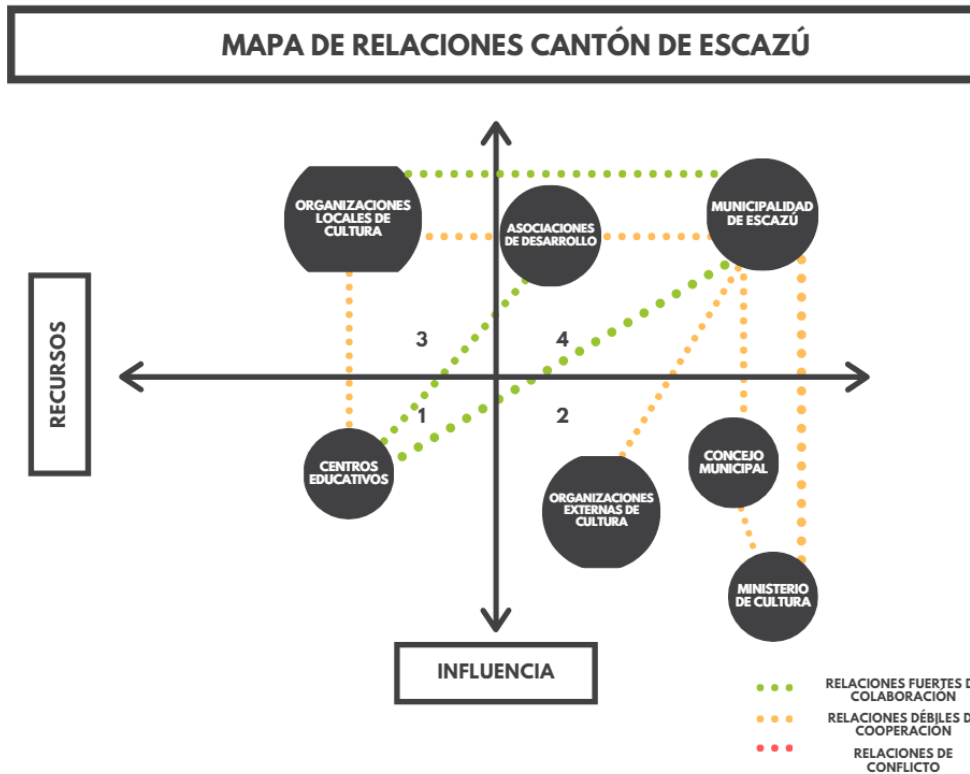
Fuente: Elaboración propia con datos de SICULTURA, 2019

Sumado al listado de organizaciones o actores de índole cantonal, cabe destacar la participación activa de dos organizaciones principales. Se trata en primera instancia de la Mesa de Danza Folclórica, como aliado estratégico de la municipalidad. Esta se instauró por convocatoria de la Municipalidad, como un mecanismo de participación en el cantón para la planificación y desarrollo del Festival Internacional del Folclor (FIF).

A su vez, se tiene a la Asociación de Boyeros, la cual es actor clave en la realización de las celebraciones del Día Nacional del Boyero. Existe un convenio anual entre la Municipalidad y la Asociación de Boyeros de Escazú para la realización de tal celebración, el 14 de marzo de cada año. Igualmente, la Municipalidad cuenta también con la participación de la Mesa de Mascareros, que está conformada por cultores escazuceños de esta tradición, quienes organizan el Festival de la Mascarada los últimos días de octubre.

Es posible identificar, de una manera gráfica, las relaciones de colaboración existentes en el cantón de Escazú, a nivel cultural. Lo anterior se denota en el siguiente mapa:

Ilustración 18. Mapa de relaciones de actores culturales



Fuente: Elaboración propia, 2019

Como resultado de la recopilación y análisis anterior es posible concluir lo siguiente:

- La Municipalidad de Escazú se consolida como el principal actor en materia cultural dentro del cantón. A su vez, posee relaciones fuertes de colaboración con otras entidades, tales como la Asociación de Boyeros y la Mesa de Danza Folclórica en donde su aporte consiste tanto en materia de logística y presupuesto, permitiendo así que se lleven a cabo prácticas culturales de escala cantonal y que abarcan a un número considerable de participantes. Igualmente, a través de la Escuela Municipal de Artes, y en general a través de la oferta de cursos a nivel municipal, se establece

una relación de colaboración con los centros educativos, especialmente en materia de logística de espacios para la realización de los contenidos de los cursos.

- En cuanto a relaciones débiles de colaboración, se encuentra la relación de colaboración con las Asociaciones de Desarrollo Integral de cada cantón, ya que la Municipalidad no posee un vínculo activo con las mismas. Esto debido a que los esfuerzos a nivel distrital se canalizan a través de las iniciativas que son planteadas por los ciudadanos y que son valoradas e incluidas en la agenda cultural, para su posterior realización.
- Igualmente, existe una relación débil o inexistente del Ministerio de Cultura en la definición de políticas culturales locales. Se visualiza como un esfuerzo a nivel cantonal en donde la Municipalidad se apropia de la materia, y si bien es cierto se consideran los lineamientos del Ministerio, la elaboración de la agenda cultural y del proceso de cultural en general, responde a las situaciones que surgen en el cantón.
- Por último, se destaca la co-creación que existe para la elaboración de los lineamientos culturales cantonales, plasmados en la agenda cultural, ya que responde directamente a los intereses de los ciudadanos y son efectivamente adoptados por la Municipalidad. En este caso, se valora mediante un concurso, según factibilidad y se le da una asignación presupuestaria a cada proyecto. Posteriormente, la Municipalidad brinda un apoyo y supervisión a la realización del proyecto, rescatando el tema de control y rendición de cuentas en cuanto a recursos.

5.3 Caracterización del modelo de gestión del cantón de Belén

A nivel local y organizativo, la institución que tiene, entre otras, la competencia de administrar el tema cultural dentro de las comunidades es la municipalidad. El cantón de Belén no es la excepción. Desde la municipalidad se genera políticas, planes y acciones que marcan el rumbo que toma el cantón en lo referente a la cultura. Es por ello que, para analizar el modelo de gestión de las políticas culturales, respecto a las estrategias, se tomarán en cuenta únicamente los documentos elaborados por la municipalidad en cuestión.

5.3.1 Estrategia cultural: marco estratégico de políticas culturales cantonales en Belén

Con el objetivo de visualizar a grandes rasgos la estrategia político-administrativa de la Municipalidad de Belén en cuanto a la cultura, se analizan tres principales documentos: el PDC 2013-2022, el PEM 2013-2022 y la Política Cultural del cantón de Belén del 2011.

De los documentos mencionados, se hizo una revisión del objetivo, estrategia lineamiento o actividades referentes a la cultura, se genera un comentario u observación y finalmente un comentario sobre lo citado de los documentos. En la tabla 21 es posible visualizar el análisis mencionado

Tabla 21. Estrategia en materia de cultura en el cantón de Belén

Documento	Objetivo o acción estratégica	Meta	Indicador
PDC 2013-2022	"Brindar facilidades para la atención de las necesidades recreativas, deportivas, culturales de la población, considerando la	NA	NA

Documento	Objetivo o acción estratégica	Meta	Indicador
	atención de grupos vulnerables" (p.40)		
	"Adquirir terrenos estratégicos para cultura, deporte y recreación, con énfasis en integración con la naturaleza" (p.44)	NA	NA
	"Ejecutar un plan para incrementar el sentido de pertenencia en el Cantón" (p. 44)	NA	NA
	"Centros para la cultura, el deporte y la recreación", "Adquirir terrenos estratégicos para el deporte y recreación" (p. 51)	NA	NA
PEM 2013-2023	Desarrollar los mecanismos que permitan la promoción de la Cultura (p. 72)	Promover acciones de fortalecimiento de la identidad con mayor participación ciudadana	Cursos impartidos - Actividades ejecutadas. - Celebraciones realizadas - Proyectos Estratégicos -Plan de Acción y Agenda

Documento	Objetivo o acción estratégica	Meta	Indicador
			Concertada - Matrículas - Ejecución del Presupuesto
	Promoción cultural: potenciación de identidad, bagaje cultural, convivencia (especialmente en costumbres y tradiciones), movimientos, expresiones culturales y artísticas; de manera descentralizada (p.73)	Promoción cultural: potenciación de identidad, bagaje cultural, convivencia (especialmente en costumbres y tradiciones), movimientos, expresiones culturales y artísticas; de manera descentralizada	-investigaciones afines ejecutadas Actualización del Inventario de Patrimonio Cultural. -Continuación Inventario de Patrimonio Arquitectónico - Otras Investigaciones
	Elaborar y ejecutar el Plan de Desarrollo y Promoción Cultural (p.74)	Elaborar y ejecutar el Plan de Desarrollo y Promoción Cultural	-Diagnóstico Situacional -Líneas de acción específicas
	Apoyar las organizaciones comunales del cantón, por medio de asistencia, asesoría y	Apoyar las organizaciones comunales del cantón, por medio de asistencia, asesoría y	-Proyectos propuestos y aprobados - Organizaciones comunales beneficiadas -

Documento	Objetivo o acción estratégica	Meta	Indicador
	transferencias de recursos para desarrollar programas culturales (p.75)	transferencias de recursos para desarrollar programas culturales	Transferencias de recursos
Política Cultural del Cantón de Belén	eje a: Sensibilización y formación	De la página 9 a la 11 se establecen las acciones para ejecutar el eje a de la cultura. Incluye visitas a centros educativos, promoción de actividades dentro de centros educativos, ejecución de actividades culturales dentro del cantón.	NA
	eje b: Fortalecimiento de los agentes	Página del 11-12 Habla de apoyar a los agentes en su trabajo por la promoción cultural	NA
	eje c: a. Estímulo y promoción a la	Páginas 12-13	NA

Documento	Objetivo o acción estratégica	Meta	Indicador
	producción cultural individual o colectiva.	se basa en Establecer fondos concursables. Promover el estímulo y el desarrollo cultural del cantón, a través de concursos de producción cultural.	
	eje d: b. Investigación y Registro.	páginas 13-14 facilitar fondos concursables por investigación en cultura	NA

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como es posible observar en el cuadro anterior, la Municipalidad de Belén cuenta con los objetivos de cultura definido e impregnados en su estrategia institucional. Incluso, cuenta con una política cultural que marca el camino de la municipalidad en el tema de cultura.

Del cuadro citado, es posible observar, que en el Plan Cantonal los esfuerzos para la cultura se centran en dos principales objetivos: Adquisición de terrenos para la cultura y la elaboración del plan de pertenencia del cantón. Dichos objetivos, al ser operacionalizados, contribuyen con las dinámicas culturales supra indicadas en el capítulo anterior; específicamente a las prácticas y expresiones culturales. Esto debido a que los terrenos adquiridos para la cultura, facilitarían al cantón la ejecución de prácticas como obras de teatro, bailes, exposiciones artísticas, entre otras. Y el plan de pertenencia del cantón fortalece las expresiones culturales que existen en él ya que Belén cuenta arraigado en su

cultura diversas expresiones que deben ser fortalecidas desde la pertenencia de sus ciudadanos. No obstante, como ya fue indicado, el plan de pertenencia del cantón no ha sido elaborado y no hay una fecha establecida en la programación de la unidad de gestión cultural para elaborar dicho documento.

El PEM, incluye diversas variables culturales por tratar. Entre ellas la conservación del patrimonio cultural, recuperación de espacios culturales, promover las actividades culturales, implementación de política cultural, fortalecimiento de la identidad y promover costumbres y tradiciones. Este plan estratégico amplifica los objetivos de cultura, es decir, se encuentran más detallados en comparación con el plan cantonal. Esto permite decir que ambos planes cuentan con poca relación estructural debido a los distritos rumbos o formas de acción que plantean para la municipalidad. Un plan no es excluyente del otro, no obstante, las diferencias entre los lineamientos podrían causar limitantes a la hora de ser ejecutados.

La Política Cultural del cantón de Belén se divide en cuatro ejes de acción indicados en el cuadro anterior, los cuales al ser ejecutados cumplen la función de conseguir los objetivos de cultura planteados por la municipalidad. La elaboración de la política fue promovida por la comisión de asuntos culturales de la municipalidad, organizada por la unidad de gestión cultural y desarrollada por la misma unidad en conjunto con las asociaciones de desarrollo La Ribera, La Asunción y Guapinol. Por lo tanto, es posible indicar que la elaboración de la política fue un proceso participativo y de co-creación con los habitantes del cantón, lo que da un valor agregado a las acciones y garantiza el valor público detrás de las acciones de cultura del cantón.

Un ítem importante por resaltar de la política cultural, es el programa de formación artística que se desliga del mimo. Este programa “consiste en una serie de cursos que se brindan a la comunidad. Se desarrolla desde 1999 y es a partir del año 2009 donde de manera descentralizada se lleva a cabo en los tres distritos del cantón a través de la Asociación de Desarrollo Integral de La Ribera, Asociación de Desarrollo Integral de La Asunción y Asociación Cultural El Guapinol; quienes administran y ejecutan dicho programa a través de las transferencias de recursos que realiza la Municipalidad, propiciando una

comunicación más abierta con las diferentes organizaciones comunales, empoderándolas de la gestión cultural en sus distritos y democratizando el disfrute creativo e identitario Belemita. Permitiendo además que los cursos se impartan en los salones comunales de los distritos de La Ribera y La Asunción, y en la Casa de la Cultura en el distrito de San Antonio” (Municipalidad de Belén, 2019). Los resultados del programa de formación artística son presentados y son parte de las diversas prácticas culturales descritas en el apartado de dinámicas culturales del cantón, por lo que es posible decir que el modelo de gestión de la municipalidad responde a las dinámicas que presenta el cantón.

Cabe resaltar que no existen registros que la elaboración del plan cantonal y el plan estratégico municipal hayan sido igualmente procesos participativos. Esto podría ser un factor que afecte de forma directa la homogeneidad de los documentos, en este caso, la homogeneidad de los objetivos de cultura impregnados en los documentos descritos.

Por otro lado, es imperante mencionar la agenda cultural del cantón de Belén. La misma es definida, por la municipalidad, como una serie de actividades artísticas y culturales programadas a lo largo del año que son coordinadas por los diversos actores de cultura del cantón. Según la municipalidad, la agenda cultural que se programa involucra diferentes áreas:

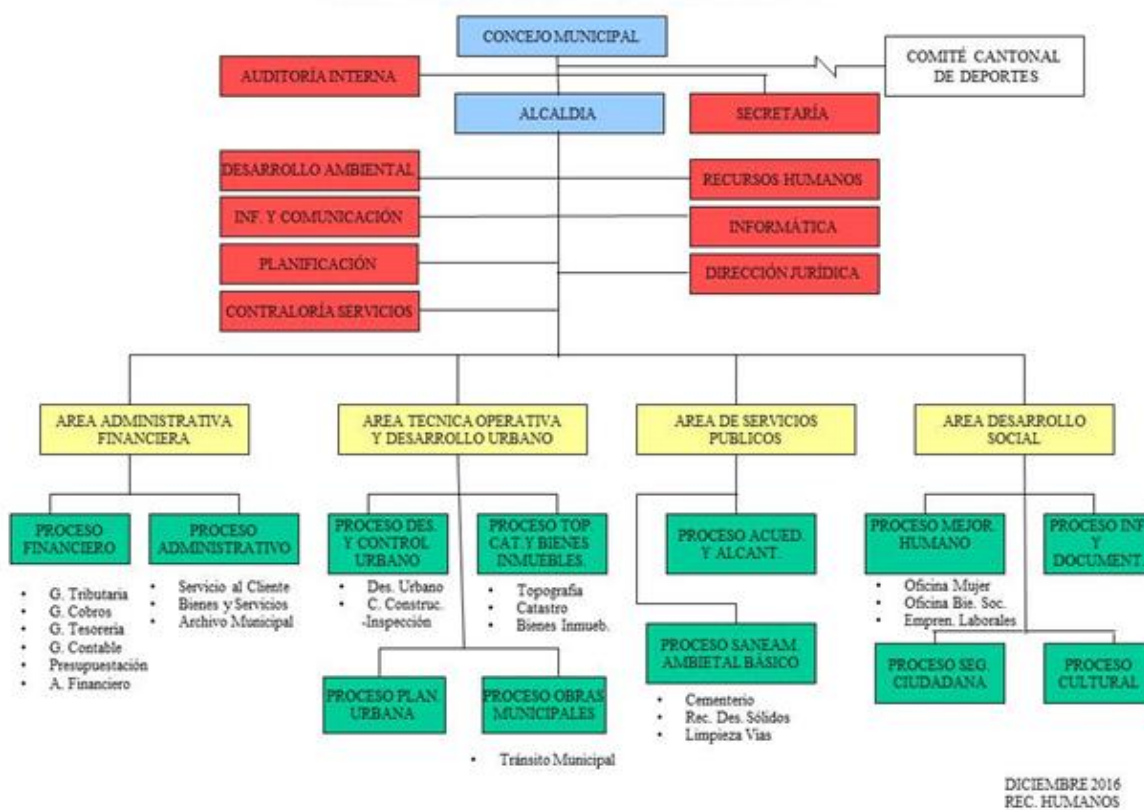
- Activación de espacios públicos
- Fomento de tradiciones
- Encuentro con artistas internacionales
- Fortalecimiento y apoyo a agrupaciones del cantón

La agenda cultural facilita a la gestora cultural la programación de las actividades culturales, sin embargo, el rasgo más importante de la agenda es que los ciudadanos pueden acceder ella para visualizar las actividades de su interés y prepararse para asistir a las distintas manifestaciones. La agenda cultural es una herramienta de vital importancia para la municipalidad debido a las diferentes bondades que le genera en términos de organización, proyección, planificación, publicidad, ejecución y rendición de cuentas.

5.3.2 Estructura Organizacional de la cultura en el cantón de Belén

La estructura organizacional de la cultura dentro de la Municipalidad de Belén se encuentra incluido en el proceso cultural de la organización en acompañamiento de la comisión de asuntos culturales. En la Ilustración 19 muestra la organización de la cultura dentro de la municipalidad.

Ilustración 19. Organigrama Municipalidad de Belén



Fuente: Municipalidad de Belén, (s.f)

Como se observa, el proceso de cultura pertenece al área de desarrollo social de la municipalidad en conjunto con los procesos de mejoramiento humano, información y documentación y el de seguridad ciudadana.

La persona encargada de la gestión cultural es la Lic. Karla Villegas, quien es la única persona con la que cuenta el departamento. Dentro de la página web de la municipalidad, la gestora cultural, Villegas indica que:

Promovemos el desarrollo cultural del cantón a través de procesos participativos democráticos, por medio de las diferentes manifestaciones artísticas y culturales, con igualdad de oportunidades y fomentando el análisis de la identidad cultural, con el propósito de mejorar la calidad de vida.

Brindamos a la población belemita una oferta cultural que le permite conocer sus valores de identidad y que incide de manera asertiva en el desarrollo integral de la comunidad.

Dentro de los principales productos de la unidad en mención, se encuentran:

- Programa de formación artística
- Casa de la Cultura
- Agenda cultura
- Financiamiento de proyectos culturales
- Política cultural

La unidad de gestión cultural y la comisión de asuntos culturales no son las únicas encargadas de administrar el tema cultura en el cantón. En Belén, las asociaciones de desarrollo La Asunción, La Ribera y la del Guapinol, cumplen un rol significativo en la gestión de la cultura, ya que estas organizaciones se encargan de la ejecución de los programas y proyectos de la unidad de gestión cultural

5.3.2.1 Comisión de Cultura del Concejo Municipal de Belén

La Comisión de Asuntos Culturales de la Municipalidad de Belén opera por demanda, es decir, cuando sea necesario la persona encargada de la Unidad de Gestión Cultural convoca a los integrantes de la comisión a una reunión para tratar los temas pertinentes a la misma, sin embargo, esto sucede muy pocas veces según la gestora cultural.

La comisión no ha desarrollado una función estratégica en la gestión de la cultura del cantón, ya que la Unidad de Gestión Cultural y las asociaciones de desarrollo mencionadas anteriormente, se encargan desde la planificación hasta la ejecución y evaluación de los

programas y proyectos culturales. La relación de dichos actores con la comisión es muy ocasional y en puntos muy específicos.

Menciona la gestora cultural, que la comisión de asuntos culturales fue quien impulsó la creación de la política cultural de Belén. En otras palabras, la comisión puso sobre la mesa la discusión de la creación de la política y solicitaba a la unidad avances sobre la creación de la política. Una vez que la política fue creada, la comisión dejó de reunirse.

5.3.3 Presupuesto cultural de la Municipalidad de Belén

La Municipalidad de Belén posee una particularidad respecto a la forma en la que presupuesta para la cultura. La ley No. 9102, ley de patentes de la Municipalidad de Belén, indica, en su artículo 27 sobre el desglose de los recursos, que el 5% de los recursos recaudados por patentes será aportado para la cultura y que dicho destino no podrá ser cambiado. También subraya que la administración municipal debe velar porque se cumpla y porque se les dé el adecuado uso a los recursos y añade que “La Municipalidad podrá destinar hasta un diez por ciento (10%) de los recursos asignados a cada partida, para contratar asesoramiento en la formulación de proyectos.” (Asamblea Legislativa, 2012, art. 27)

El municipio de Belén es el única de las municipalidades en estudio que tiene establecido por ley un presupuesto para la cultura. Este presupuesto varía conforme a los ingresos por patentes que posee la municipalidad, por lo tanto, el monto presupuestado por año es variable y depende de factores como la eficiencia en el cobro de patentes.

Tabla 22. Porcentaje correspondiente al presupuesto de la cultura, respecto al presupuesto total de la Municipalidad de Belén del 2014 al 2018

Año	Presupuesto total	Presupuesto para Cultura	Porcentaje
2014	7,633,964,334.49	137,425,505.49	1.80%
2015	7,802,182,183.02	201,675,674.55	2.58%
2016	8,240,717,492.93	219,793,071.73	2.67%

2017	8,865,447,922.52	183,445,224.74	2.07%
2018	10,343,980,721.40	207,042,000.00	2.00%
Promedio	8,577,258,530.87	189,876,295.30	2.22%
Mediana	8,240,717,492.93	201,675,674.55	2.07%
Desv. Estándar	1,096,376,712.19	32,098,848.50	0.38%

Elaboración propia con datos de los informes de evaluación PAO y presupuesto,
Municipalidad de Belén.

Como es posible observar en la tabla 22, la Municipalidad de Belén ha destinado en promedio el 2.22% de su presupuesto anual para la cultura con una desviación estándar del 0,38% lo que representa alrededor de treinta y dos millones de colones; esto significa que el presupuesto en los años en estudio se aleja en 32,098,848 colones de la media, este monto representa una variabilidad baja debido a la cantidad de presupuesto anual para el tema cultura que posee la municipalidad.

No obstante, hay que tener presente la particularidad de presupuesto a la cultura de la Municipalidad de Belén. La misma se ve permeada únicamente por el factor legal, es decir, por ley se percibe el 5% de los ingresos de la municipalidad por patentes. Esto hace que el monto presupuestado para la cultura dependa de la eficiencia de la municipalidad para recolectar ingresos por patentes, sin embargo, como aspecto positivo, se sabe que la cultura siempre va a tener presupuesto definido incluso si el tema cuenta o no con el apoyo político.

Sin embargo, como es un monto establecido por ley, realizar presupuesto por programas se ve limitado. Esto porque la gestora cultural puede planificar respecto al presupuesto que le sea asignado. También, al tener dicho monto, el apoyo político se ve reducido ya que se cumple únicamente con brindar el monto establecido por ley.

Respecto a la ejecución presupuestaria, se presenta la tabla 23:

Tabla 23. Porcentaje de ejecución del presupuesto de cultura en Belén

Año	Presupuestado	Ejecutado	Porcentaje ejecutado
2014	137,425,505.49	121,803,171.86	89%
2015*	201,675,674.55	141,482,077.85	70%
2016*	219,793,071.73	154,214,199.50	70%
2017	183,445,224.74	174,699,525.89	95%
2018*	207,042,000.00	169,084,822.61	82%
Promedio	189,876,295.30	152,256,759.54	81%
Mediana	201,675,674.55	154,214,199.50	82%
Desv. Estándar	32,098,848.50	21,413,826.18	11%

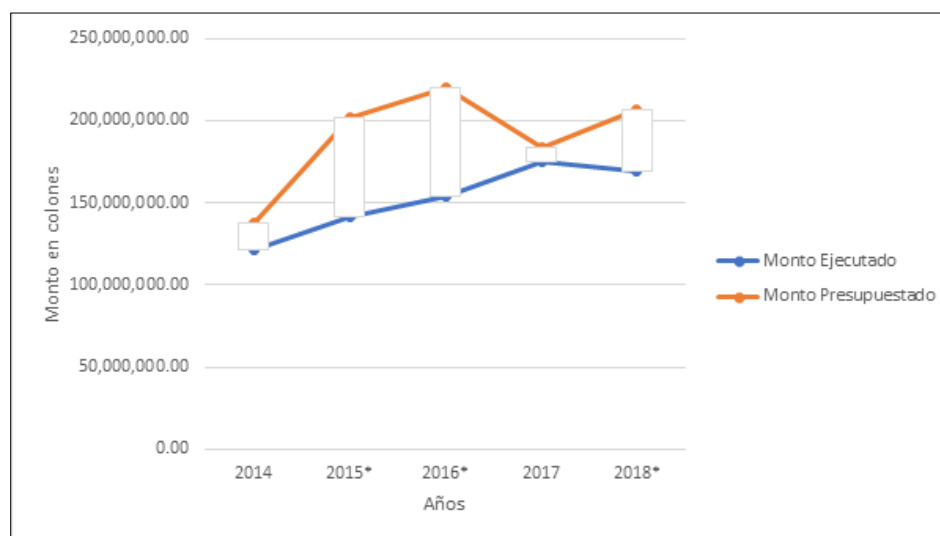
Elaboración propia con datos de Karla Villegas, Gestora Cultural de la Municipalidad de Belén, 2019

En el cuadro 23, es posible identificar que en promedio se ejecutan 152,256,759.54 millones de colones al año para la cultura desde la Municipalidad de Belén con una desviación estándar de alrededor de veintiún millones de colones.

En los años 2015, 2016 y 2018, según indica Karla Villegas, son años donde se incluyeron recursos para crear un fondo a una donación de recursos que realizaron; por esta razón la ejecución de recursos no fue mayor.

Es posible observar, a continuación, cómo precisamente en los años 2015, 2016 y 2018 fue donde se dio una ejecución presupuestaria menor respecto a los montos presupuestados.

Gráfico 11. Monto presupuestado y monto ejecutado del presupuesto a la cultura en la Municipalidad de Belén del 2014 al 2018



Fuente: Elaboración propia con datos de Karla Villegas, Gestora Cultural de la Municipalidad de Belén, 2019

Por otra parte en el año 2017 se reduce el monto presupuestado. Esto, dada la información de la gestora cultural, responde a que hubo menor eficiencia en la recolección de ingresos por patentes en el año, por lo tanto, se ve afectado directamente el monto asignado para la cultura, empero, es el año en el que se da mayor ejecución presupuestaria con un 95% ejecutado del monto total para la cultura.

Finalmente, es posible decir que el presupuesto ejecutado para la cultura va en incremento desde el 2014 al 2017 y se presenta una baja en el 2018 a pesar de que el monto presupuestado en el 2018 es mayor al del 2017. También, se demuestra que en los años en los que no se destinaron fondos para la donación, hubo una mayor ejecución presupuestaria.

5.3.4 Las organizaciones locales de cultura en Belén

En el caso del cantón de Belén, de acuerdo con la información aportada por el directorio cultural del SICULTURA, se encuentran un total de 44 agrupaciones, las cuales están

divididas en los sectores culturales correspondientes, como fue expuesto en el punto 3.1.3 de este documento.

La lista completa de las organizaciones, divididas por cada uno de los sectores en los que se encuentra clasificada, se encuentra en el siguiente cuadro:

Tabla 24. Organizaciones y agrupaciones culturales en el cantón de Belén

Sector Cultural	Agrupaciones
Artes Escénicas	Jimena Balma Crespo; José Antonio Chaves Campos; Gabriela Lobo Calderón. Argamasa, Grupo de teatro; Michael Agüero Araya; Jose Vives Arroyo; Franscinie Brenes González; Josseline Villegas Ledezma; Rossi Blanco Valenciano; Teatro La Polea
Artes audiovisuales	Roberto Murillo Alfaro; Sofia Segura Delgado. Ana C. Rodríguez Rodríguez; Minor Cortés. Carmen Irene Chaves Chave; Vanessa Araya Víquez; Ana María Zumbado Céspedes; Marjorie Castro Montero; Sara Aguirre Ruiz SARART; Rose Mary Quirós Chaverri; Vera Hernández G.; Ana V González Zumbado; Silvia Alvarado Navarro; Mariana Segura; Ligia Marín Villalobos; Gilda Porras Aguilar
Artesanías	Luz Janeth Chavarría Sierra; Bertha Arias M. Comidas Don Miguel; Asociación de Arte y Artesanía Belemita
Diseño	BG Arquitectos Asociados. Reinaldo Chacón Herrera. Noelia Guzmán Álvarez
Editoriales	Periódico Santa Ana Hoy; Periódico El Detallista; Periódico El Guacho.
Música	Danilo Herrera Miranda; Alicia Jiménez Carmona.

Fuente: Elaboración propia con datos de SICULTURA, 2019

5.3.4.1 Las Asociaciones de Desarrollo Comunal

Las asociaciones de desarrollo comunal de La Ribera, La Asunción y El Guapinol, son de vital trascendencia para la gestión de la cultura en el cantón de Belén.

Con datos obtenidos de las entrevistas, las asociaciones, cuentan con objetivos específicos para la cultura tales como:

- La transformación y unir a los ciudadanos a través de la cultura.
- Fortalecer la cultura propia de cada distrito del cantón.
- Conservar y promover las costumbres y tradiciones de cada distrito.
- Ejecutar programas y proyectos culturales dentro de cada distrito.

Basados en esos objetivos, las asociaciones cumplen diversas funciones, dentro de las cuales es posible remarcar:

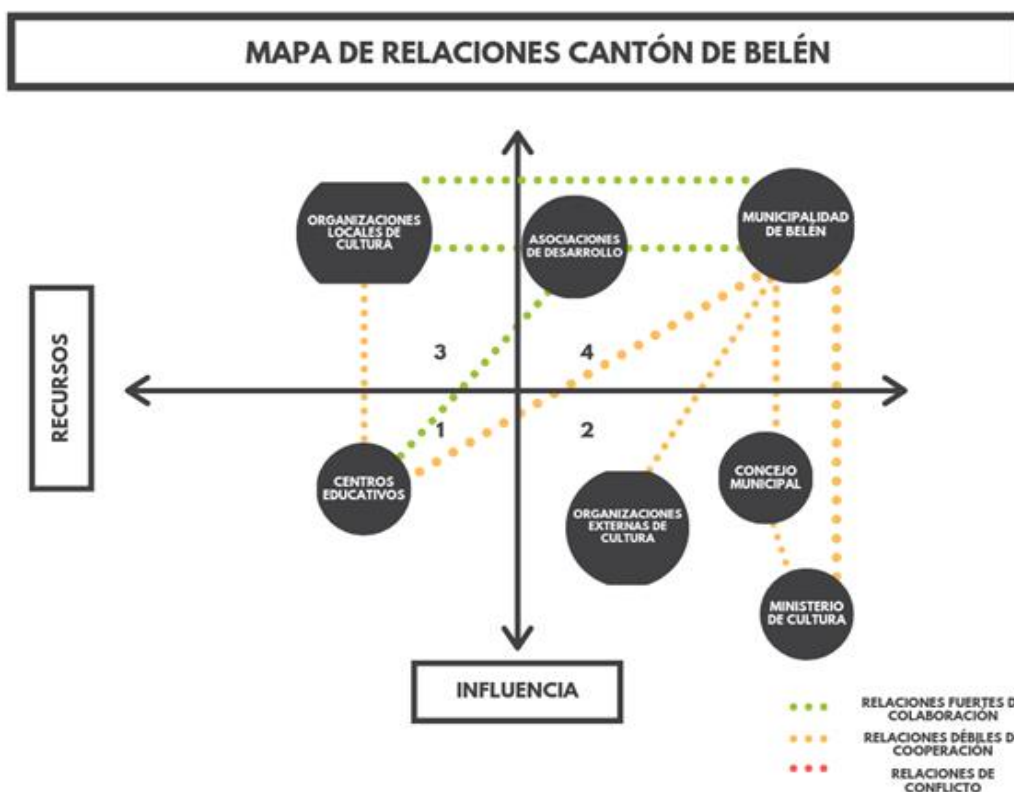
- Uso de las instalaciones: Las instalaciones pertenecientes a las asociaciones tales como los salones comunales, las facilitan para que puedan ser brindados servicios culturales tales como clases y presentaciones culturales.
- Programa de formación artística: este programa pertenece a la unidad de desarrollo cultural, sin embargo, los cursos que se brindan, los profesores, la planificación, la administración y ejecución del programa se encuentra a cargo de las asociaciones. Dentro de los cursos que se brindan en este programa se pueden mencionar música, folclor, pintura, artes plásticas, bordado, costura, quiting, etc.
- Elaboración de anteproyectos y proyectos en materia cultural: Las asociaciones de desarrollo, en conjunto con la municipalidad, elaboran anteproyectos de programas y proyectos culturales que luego son evaluados para su implementación.
- Proyectos fuera de la municipalidad: La Junta Directiva de las asociaciones se reúnen para planificar y elaborar proyectos culturales que son enviados a la municipalidad para participar en los fondos concursables que posee la unidad de gestión cultural. Si el programa o proyecto sale beneficiario, la asociación de desarrollo implementa el plan desde su administración.
- Tunos: la planificación de los turnos nace de las asociaciones en conjunto con las iglesias. También realizan turnos aparte de la Iglesia, con actividades en media calle.

La unidad de Gestión cultural se encarga de brindar recursos económicos a las asociaciones de desarrollo para que ellas implementen diversos servicios culturales. Para la municipalidad, la relación con las asociaciones es estratégica ya que aportan recurso humano, espacios físicos y acompañamiento desde la planificación y desarrollo de actividades.

La gestora cultural demuestra en forma palpable que, sin las asociaciones de desarrollo, muchos de los servicios culturales que brinda la municipalidad, no serían brindados o no tendrían tanta relevancia para la ciudadanía a como los tiene por su participación. También, indica que la participación de estas es muy activa y demandan al departamento mucho trabajo.

Todas estas organizaciones locales de cultura cumplen un papel fundamental en el desarrollo de la cultura del cantón, de hecho, las relaciones de los actores de cultura del cantón, hacen posible que los bienes y servicios culturales lleguen a los ciudadanos Belemitas. A continuación, se presenta un mapa de relaciones de las organizaciones de cultura del cantón:

Ilustración 20. Mapa de relaciones del cantón de Belén



Fuente: Elaboración propia, 2019

Del mapa se puede señalar que:

- Las organizaciones locales de cultura: Son las que se encuentran descritas en la Ilustración 20 Su nivel de influencia con el tema cultura el alto, sin embargo, sus recursos son más limitados. Estas organizaciones locales poseen relación fuerte de colaboración con las asociaciones de desarrollo y la Municipalidad de Belén. Esto debido a que las organizaciones locales de cultura brindan sus servicios que desembocan en las principales prácticas culturales del cantón. Ellos, poseen relación estrecha con las asociaciones de desarrollo ya que juntos elaboran proyectos culturales para la comunidad. Con los centros educativos poseen relaciones de cooperación debido a que brindan de sus servicios para eventos especiales de las escuelas ya sea presentaciones, clases, charlas, etc.

- Asociaciones de desarrollo: como ya fue mencionado, las asociaciones de desarrollo son un pilar fundamental para la gestión de la cultura en el cantón; su influencia en el tema es alto y poseen presupuesto para ejecutar proyectos. Su principal aliado como relación de cooperación es la Municipalidad de Belén debido a que los trabajos realizados son mayormente con conjunto o con recursos municipales.
- Municipalidad de Belén: Específicamente la Unidad de Gestión Cultural, es quien marca los lineamientos de cultura y enrumba a las demás organizaciones hacia los temas prioritarios de cultura. Es la organización que tiene relación con todos los actores del mapa. Como ya se mencionó, su principal aliado son las asociaciones de desarrollo. Posee la mayor influencia en el desarrollo de la cultura en el cantón y es quien mayores recursos posee.
- Centros educativos: Los mismos poseen pocos recursos y poca influencia, sin embargo, en los centros educativos es donde se concentra gran parte de la población a la cual va dirigido los servicios culturales. Es por ello que cuenta con relaciones débiles de cooperación con las organizaciones locales de cultura, asociaciones de desarrollo y la municipalidad.
- Organizaciones externas de cultura: son aquellas organizaciones del ámbito nacional fuera del cantón o internacional que prestan servicios culturales. Ellas poseen recursos, pero poca influencia en la cultura local. No obstante, colaboran con las prácticas culturales del cantón cuando eligen a Belén como sede de sus eventos como bailes, canto y danza.
- Concejo Municipal: Como ya fue puntualizado, es quien propició el desarrollo de la política cultural, por lo que posee relativa influencia en el tema de la cultura y recursos para hacerlo. Sin embargo, es necesario reforzar las relaciones con los demás actores de cultura, puesto a que no posee ninguna relación con ellos o solamente de colaboración.
- El Ministerio de Cultura: Aunque esta organización posee recursos, su influencia en la cultura del cantón ha sido casi nula y posee relaciones casi inexistentes con la municipalidad y el concejo. El Ministerio elaboró el inventario de organizaciones culturales del cantón.

5.4 Análisis comparado de las evidencias de los modelos de gestión estudiados

En el siguiente apartado, se presenta un resumen de los hallazgos comparados de cada uno de los modelos de gestión identificados en cada cantón, dividido por los componentes de análisis: estrategia cultural, estructura institucional, presupuesto y organizaciones locales de cultura.

5.4.1 Respecto a la estrategia cultural

Tabla 25. Análisis de hallazgos respecto a la estrategia cultural

Componente de Análisis	Variable	Santa Ana	Escazú	Belén
Estrategia cultural	¿Se incluye la variable cultural en el Plan Cantonal de Desarrollo?	No fue posible acceder al Plan Cantonal de Desarrollo	Sí se incluye (alianzas y museo)	Sí se incluye
	¿Se incluye la variable cultural en el Plan Estratégico Municipal?	Se incluye dentro del área de Desarrollo Humano	Sí se incluye (Cultivarte)	Se incluye dentro del área de Desarrollo Humano
	¿Se incluye la variable cultural en el Plan Anual Operativo?	Se incluye y presenta evidencia	Sí se incluye	Sí se incluye
	¿Presenta evidencias de tener una política pública cultural?	No existe	No existe	Sí existe
	¿Presenta evidencias de	No hay un documento de	Si posee una agenda cultural	Si posee agenda cultural, se

Componente de Análisis	Variable	Santa Ana	Escazú	Belén
	tener una agenda cultural documentada?	agenda cultural definido	anual	encuentra publicada en la página Web de la Municipalidad
	¿Presenta evidencias de tener un directorio cultural?	No existe	Sí, en la página web se especifican los contactos correspondientes	Si posee directorio cultural, se encuentra publicada en la página Web de la Municipalidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En cuanto a la estrategia cultural, es posible afirmar lo siguiente:

- La variable cultural se ve reflejada en casi la totalidad de los documentos estratégicos de las tres Municipalidades. Esto a excepción de la Municipalidad de Santa Ana, ya que no resultó posible acceder al Plan Cantonal de Desarrollo, lo cual limita el acceso a la información en tal materia.
- Cabe destacar que en cuanto a la elaboración de políticas culturales puntuales, la Municipalidad de Belén es la única de las tres que cuenta con una política cultural definida.
- Continuando con el acceso a la información, la Municipalidad de Santa Ana no cuenta con una agenda cultural definida, ni un directorio cultural cantonal. Los procesos culturales se realizan de forma empírica, no documentada.

5.4.2 Respeto a la estructura institucional

Tabla 26. Estructura institucional de cultura

Componente de Análisis	Variable	Santa Ana	Escazú	Belén
Estructura institucional	¿Existe una unidad o un departamento de cultura?	Sí, sí existe	Sí existe	Sí, sí existe
	¿Existe un proceso de cultura definido?	Sí hay un proceso de cultura definido	Sí existe	Sí hay un proceso de cultura definido
	¿Existe una Comisión de Cultura del Concejo Municipal?	Sí, está por ley	Sí, por ley	Sí, está por ley
	¿Presenta evidencias de que dicha Comisión se reúne?	No se reúne con regularidad	No se reúne con regularidad	No se reúne con regularidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En cuanto a la estructura institucional, se concluye:

- Dentro de la estructura organizacional de las municipalidades, el sector cultura se ubica dentro del departamento o área de Desarrollo Humano o en su defecto, Social.
- Las tres municipalidades cuentan con una comisión cultural dentro del Concejo Municipal, sin embargo, en todos los casos se visualiza una relación de cooperación y comunicación débil con respecto al área de Desarrollo Cultural. Las reuniones de las comisiones de cultura son poco frecuentes y en casos específicos, y no resultan estratégicas para el desarrollo y fomento cultural en los tres cantones.

5.4.3 Respecto al presupuesto de cultura

Tabla 27. Hallazgos de presupuesto de cultura en los cantones

Componente de Análisis	Variable	Santa Ana	Escazú	Belén
Presupuesto	¿Se evidencia la asignación presupuestaria específica para el sector de Cultura?	Sí existe	Sí existe, pero no se muestra documentación específica	Sí existe
	¿Se presenta la ejecución presupuestaria del sector Cultura?	No existen registros documentables	No existen registros documentables	Sí existen registros de la ejecución presupuestaria
	¿Existe algún mecanismo de financiamiento para proyectos o iniciativas culturales?	No existen registros documentables	Sí, a través de la inclusión de iniciativas culturales en la agenda cultural	Si financian proyectos e iniciativas culturales

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En materia presupuestaria se destaca que:

- Las tres municipalidades poseen un presupuesto específico para la cultura, el cual se plasma en documentación oficial de asignación presupuestaria, sin embargo la Municipalidad de Belén fue la única de las tres que facilitó la documentación relacionada a la ejecución de tal presupuesto.
- En cuanto a monto presupuestado, la Municipalidad de Escazú es la que posee el monto más alto de asignación presupuestaria, seguida de Santa Ana y Belén.

Únicamente en el caso de Belén es posible realizar la comparación entre lo asignado y lo presupuestado. Esto debido a la falta de accesibilidad a tal información en los municipios restantes.

- En cuanto al financiamiento de proyectos locales de cultura, únicamente la Municipalidad de Santa Ana no posee evidencia documental acerca del apoyo financiero a proyectos. Caso contrario en Escazú y Belén, ya que ambas municipalidades incluyen activamente a iniciativas locales de cultura, visualizadas en la agenda cultural.

5.4.4 Respecto a las organizaciones locales de cultura

Tabla 28. Hallazgos respecto a las organizaciones locales de cultura

Componente de Análisis	Variable	Santa Ana	Escazú	Belén
Organizaciones locales de cultura	¿Se evidencian procesos de cogestión de la cultura?	Sí se evidencia	Sí se evidencia	Sí se evidencia

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Al analizar los procesos de cogestión dentro de los cantones, se destaca el rol promotor y articulador de las tres municipalidades, pero igualmente se evidencia la existencia de redes de cogestión entre las municipalidades y diversos actores locales, tal y como se aprecia en el mapa de actores. La particularidad es que tales redes varían de cantón a cantón, ya que en el caso de Belén existe una relación fuerte de cogestión entre la municipalidad y las asociaciones de desarrollo, lo cual no ocurre en los dos casos.
- La Municipalidad de Escazú posee relaciones fuertes de colaboración con organizaciones locales tales como la Asociación de Boyeros y la Mesa de Danza, y en el caso de la Municipalidad de Santa Ana, la cogestión se realiza con organizaciones privadas de cultura.

Capítulo 6. Modelo de Gestión de políticas culturales conceptual

Las políticas culturales como un fenómeno que ocurre dentro del ámbito de lo público, y que se materializan a través de una serie de elementos que se analizaron en el capítulo anterior, deben ser conceptualizadas y entendidas dentro de un modelo de gestión de políticas culturales. En este apartado se realizará un análisis detallado de los hallazgos encontrados respecto al contexto y dinámicas culturales así como de los modelos de gestión propios de cada cantón con el fin de identificar el enfoque conceptual de implementación de políticas públicas, es decir, si se clasifican en Top down, Bottom up o un enfoque Mixto, y posteriormente, cuál es su relación con un modelo conceptual de gestión de políticas culturales basado en los pilares de gobernanza, producción, promoción y formación.

A través de dicha definición se realiza una comparación sobre los elementos que cada uno de los cantones cumplen o no cumplen de acuerdo con las conclusiones del capítulo anterior, y así brindar recomendaciones de mejora que permitan la mejora de la gestión de políticas culturales a nivel local.

Tal como se menciona en el apartado de marco teórico, existe un modelo de análisis que se ha establecido para estudiar de forma teórica los modelos de gestión en la implementación de políticas públicas culturales.

Primero, es necesario entender que existe un entramado institucional en el que se ubican las políticas culturales. Este entramado es definido por el ciclo de las políticas públicas, el cual tiene como una de sus fases principales la “implementación”. Como se detalla en el siguiente mapa teórico-conceptual:

Ilustración 21. Ciclo de las políticas públicas



Fuente: Elaboración propia con base en Ordoñez, 2016.

Los procesos de implementación refieren a los recursos, la administración y las estrategias que se utilizan para transformar un documento de planificación en bienes y servicios específicos, los cuáles deben cumplir de forma integral con los requerimientos planteados en la fase de diseño.

La implementación de políticas públicas ha sido poco estudiada, no obstante, de acuerdo con lo mencionado por Matland (1995) es preciso identificar tres formas distintas en las que la administración pública desarrolla la implementación de las políticas:

- Enfoque *Top down*: comprende el proceso de implementación como la coherencia entre las acciones desarrolladas por implementadores y grupos de interés con los objetivos definidos de forma autoritaria por los tomadores de decisiones (Matland, 1995, p.146). Este acercamiento propone una implementación mucho más autoritaria, jerárquica y centralizada en las altas autoridades.

En este modelo, los ciudadanos u otras organizaciones tienen un papel residual, es decir, participan únicamente en la recepción de los bienes y servicios producto de la implementación.

- Enfoque *Bottom up*: el punto de vista es sobre el grupo objetivo, es decir, las personas que implementan y reciben los productos de la política pública, es una forma más realista de obtener mejores resultados (Matland, 1995, p.148). Se definen además dos niveles de implementación, el micronivel de implementación, relacionada con el accionar de actores locales y organizaciones de base, y el macronivel de implementación, el cual reacciona en forma bidireccional con el micronivel.
- Por último, está el enfoque mixto, el cual enarbola el argumento de que una implementación de política exitosa tiene momentos en los que es necesario un enfoque *Top down* y otros *Bottom up*, de acuerdo con las necesidades inmediatas del entorno.

Este enfoque puede entenderse desde la política cultural, en donde existen dos procesos que son fundamentales en la fase de diseño de la política: por una parte la política puede ser diseñada desde un punto de vista únicamente institucional, es decir, no hay una participación efectiva de la sociedad civil; o la política puede ser diseñada a través de procesos de colaboración entre las diversas organizaciones.

Con el fin de analizar de forma efectiva la clasificación de cada una de las organizaciones en estudio dentro de los modelos de implementación definidos en Matland (1995), se desarrolló un cuadro comparativo con información de las variables: estrategia cultural, estructura organizacional, presupuesto y organizaciones locales de cultura, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 29. Herramienta de clasificación de los cantones según enfoque de implementación

Variables	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
Estrategia cultural	¿En qué grado se incluye la variable	No existen o existen muy	Posee objetivos de cultura, pero	Posee objetivos de cultura claramente

Variables	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
	cultural en el PEM?	pocos objetivos de cultura	no se encuentra en un apartado específico dedicado al mismo, es decir, se encuentra dentro de otra variable del plan	definidos y con indicadores en un apartado específico para la cultura
	¿Qué tan alto es el poder de toma de decisiones de la Municipalidad en el tema cultural?	La planificación, ejecución y toma de decisiones sobre el rumbo del tema cultura del cantón son ejercidas por otras organizaciones diferentes a la Municipalidad	La municipalidad coopera en la toma de decisiones culturales	La planificación, ejecución y toma de decisiones sobre el rumbo del tema cultura del cantón son ejercidas en la totalidad por la Municipalidad
	¿En qué grado se incluye la variable cultural en el PAO?	No existen o existen muy pocos objetivos de cultura	Posee objetivos de cultura, pero no se encuentra en un apartado específico dedicado al mismo, es decir, se encuentra	Posee objetivos de cultura claramente definidos y con indicadores en un apartado específico para la cultura

Variables	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
			dentro de otra variable del plan	
	¿Qué grado de estructuración presenta la Municipalidad respecto a la política pública cultural?	No presenta o las acciones culturales son pocas y/o desarticuladas	Presenta objetivos y metas culturales definidos, pero no incluidos dentro de una política específica	Presenta una política pública cultural definida y documentada ligada a los planes institucionales
	¿Qué grado de documentación tiene respecto al directorio cultural de organizaciones?	No presenta directorio cultural	posee directorio cultural, pero no se encuentra accesible en la página web de la municipalidad	El directorio cultural se encuentra en la página web de la municipalidad y es de fácil acceso para el ciudadano
Estructura institucional	¿Qué grado de estructuración interna presenta la Municipalidad respecto al organigrama?	La municipalidad no posee una oficina o área dedicada al sector cultural	La municipalidad posee un encargado(s) cultural pero no cuenta con un área específica	La municipalidad posee una oficina u área cultural con un encargado(s) específico
	¿En qué grado se gestionan los temas culturales desde un enfoque de procesos?	No existe un proceso definido	No existe un proceso de gestión cultural documentado y definido, sin	Existen un proceso cultural definido y documentado

Variables	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
			embargo, la municipalidad sí posee mecanismos de acción cultural	
	¿En qué grado la Comisión de Cultura del Concejo Municipal es funcional?	La comisión no tiene reuniones periódicas ni colaboran con la unidad cultural de la Municipalidad. Se reúnen sólo cuando la unidad de cultura lo requiere.	La comisión se reúne periódicamente para trabajar el tema de cultura	La comisión trabaja colaborativamente con la unidad encargada del proceso cultural, siendo una comisión estratégica para la gestión de la cultura local
	¿Cuántas personas forman parte de la unidad de cultura o están encargadas del proceso de cultura?	Existe únicamente una persona funcionaria de la Municipalidad encargada de los temas de cultura	Los temas de cultura los realiza un equipo de funcionarios entre 2 y 4 personas	Los temas de cultura los realiza un equipo de funcionarios de más de 4 personas
Presupuesto	¿Cuál es el grado de asignación presupuestaria	del 0% a menos de 1% del presupuesto	del 1% a menos de 2% del presupuesto	2% o más del presupuesto municipal

Variables	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
	respecto al total del presupuesto municipal?	municipal	municipal	
	¿Cuál es el grado de participación ciudadana en la presupuestación de la cultura?	Los ciudadanos no participan en la asignación de presupuesto a la cultura	Se toma en cuenta la opinión de los ciudadanos para realizar el presupuesto a la cultura	La ciudadanía es parte estratégica a la hora de presupuestar para la cultura, es decir, su criterio es incluido en el presupuesto
	¿Cuál es el grado de ejecución presupuestaria?	del 0% a menos del 60% de ejecución presupuestaria	del 60% a menos de 80% de ejecución presupuestaria	80% o más de ejecución presupuestaria
Organizaciones locales de cultura	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la definición de la estrategia cultural?	No existen espacios de participación para las organizaciones de cultura o estos son esporádicos	Existen espacios de participación, pero en un plano informativo	Existen espacios de participación para realizar la estrategia cultural de forma colaborativa
	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la ejecución de actividades?	No existen espacios de participación en la ejecución de actividades culturales para las	Existen espacios de participación en la ejecución de actividades culturales, pero en un plano informativo	Existen espacios de participación para realizar actividades culturales de forma colaborativa

Variables	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
	culturales?	organizaciones de cultura o estos son esporádicos		
	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la definición del presupuesto de cultura para el cantón?	No existen espacios de participación para las organizaciones de cultura o estos son esporádicos	Existen espacios de participación, pero en un plano informativo	Existen espacios de participación para definir el presupuesto de cultura de forma colaborativa
	¿Cuál es el nivel de diversidad de sectores culturales presentes en el cantón?	El cantón tiene mapeados menos del 50% de los sectores culturales	el cantón tiene mapeados entre el 50% al 80% de los sectores culturales	80% o más de los sectores culturales se encuentran mapeados
	¿Cuál es el nivel de descentralización en la ejecución de actividades culturales?	La municipalidad es la única encargada de la ejecución de actividades culturales	La municipalidad funciona como ente articulador con otras organizaciones para la ejecución de actividades culturales	La municipalidad descentraliza completamente la ejecución de actividades culturales a las organizaciones locales
	¿Qué tan alto es el	Las	Las	La planificación,

Variables	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
	poder de toma de decisiones de las organizaciones locales de cultura en el tema cultural?	organizaciones de cultura solo ejecutan actividades que la Municipalidad planifica	organizaciones de cultura colaboran con la Municipalidad en la elaboración y ejecución de bienes y servicios culturales	ejecución y toma de decisiones sobre el rumbo del tema cultura del cantón son guiadas por las organizaciones de cultura

Fuente: Elaboración propia, 2020

Este cuadro presenta tres niveles de clasificación, a saber: bajo, medio y alto; estos niveles están definidos de forma específica para cada pregunta. Una vez que se realiza la clasificación de cada uno de los cantones en estudio, se realiza un análisis de peso comparativo para definir si el modelo de gestión está inclinado hacia lo Top down, Bottom up o si por el contrario es un modelo mixto. Si el peso relativo está orientado hacia una estructura organizacional fuerte, se puede concluir que el modelo tiende hacia Top down. Si el peso relativo está orientado hacia unas redes locales de cultura fuertes y una institucionalidad débil, se puede mencionar que el modelo tiende hacia lo Bottom up. Por el contrario, si el modelo es equilibrado, se puede mencionar que se podría estar en presencia de un modelo mixto.

Por ende, este modelo permite identificar si el modelo de gestión tiende a vincular la planificación y el ejercicio presupuestario, o si por el contrario existen deficiencias en los procesos de estas áreas.

En el caso de Santa Ana, la aplicación del instrumento arroja la información que se encuentra reflejada en el gráfico 12.

Gráfico 12. Gráfico de resultados de enfoque de implementación en el cantón de Santa Ana



Fuente: elaboración propia con base en datos que pueden ser consultados en el Anexo 5, 2019

Los resultados que se pueden observar en el cantón de Santa Ana muestran que existe una mayor fortaleza en la variable de estructura organizacional, cuyo porcentaje es un 14,58% de 25% posible. Respecto a la variable de organizaciones locales de cultura se puede mencionar que la calificación obtenida es de un 13,90%. A pesar de que la diferencia entre ambas variables no es sustancial, puede mencionarse que a nivel general este cantón presenta una tendencia hacia un enfoque de implementación de políticas Top down, ya que tiene una estructura mucho más fuerte en promedio que las redes locales de organizaciones culturales.

Esto se puede verificar tal y como se había definido en los capítulos anteriores, ya que las tareas sustantivas a nivel cultural se centran en el proceso de cultura de la Municipalidad y en la gestión que realiza la EMAI.

De forma específica, de acuerdo con los resultados de la aplicación de la herramienta, puede concluirse que Santa Ana presenta una estructura organizacional que refleja el accionar de la cultura, y además existe un proceso de gestión de la cultura dentro del Manual de Procesos municipal. En este sentido, la Municipalidad de Santa Ana es una organización fuerte a nivel de estructura, ya que visibiliza el accionar de la cultura dentro del quehacer organizacional.

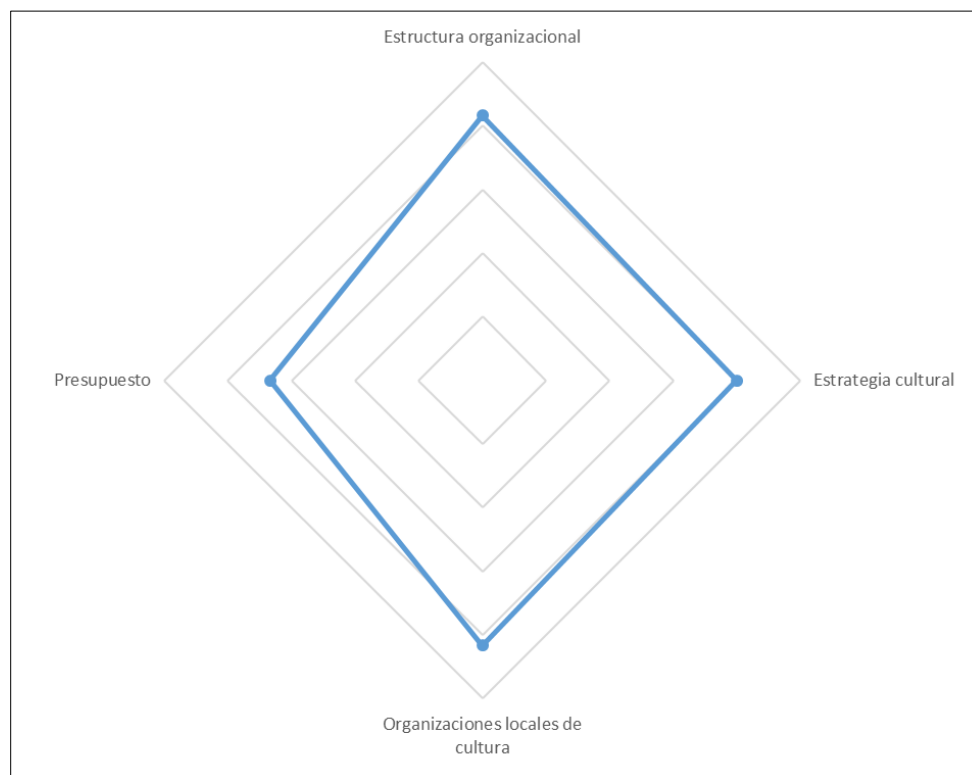
Por otra parte, los puntos a fortalecer en tema de estructura se ven mayormente reflejados en que existe una Comisión de Cultura del Concejo Municipal que no es funcional, es decir, no se reúne y no toma decisiones estratégicas. Paradójicamente, el trabajo de la cultura se recarga únicamente en un solo funcionario.

En el caso de la variable de organizaciones locales de cultura, no se identifica una participación activa de la ciudadanía o de las organizaciones locales de cultura en la definición de la estrategia cultural del cantón, ya que los espacios predominantes de definición son institucionales, a saber, la Municipalidad y la EMAI. Se denota una participación más reducida de otras organizaciones culturales en la definición de actividades, aunque sí existen.

Por último, en relación con a la estrategia cultural y el presupuesto, en el cantón de Santa Ana no existe un documento de política pública específica para el tema de cultura, así como la agenda cultural y el directorio no existen. Así mismo, respecto al presupuesto no existen procesos de participación para la definición de este y no fue posible recabar información sobre el grado de ejecución presupuestaria.

En el caso de Escazú, el instrumento arroja los siguientes resultados:

Gráfico 13. Gráfico de resultados de enfoque de implementación en el cantón de Escazú



Fuente: elaboración propia con base en datos que pueden ser consultados en el Anexo 5, 2019

En cuanto a la gestión cultural dentro de Escazú, es posible afirmar que se está bajo la presencia de un modelo lo suficientemente similar al enfoque mixto descrito al inicio del apartado. En este caso, se aprecia cómo la estructura organizacional y las organizaciones locales de cultura poseen un peso similar. Esto significa que posee tanto una estructura municipal fuerte y articuladora de iniciativas culturales, así como una fuerte presencia de organizaciones locales de cultura. Dicha situación se ve reflejada en el contexto actual de la gestión cultural en Escazú, ya que la municipalidad cuenta con planes, procesos y agenda cultural definidos y claros, que permiten darle un norte a las iniciativas que tienen lugar en el cantón, las cuales a su vez poseen la intervención activa de una serie de actores locales, de índole o interés cultural.

Al asemejarse lo más posible al enfoque mixto, en comparación con las municipalidades de Santa Ana y Belén, Escazú resulta un claro ejemplo de cómo el Gobierno local puede ser un actor fuerte dentro del cantón, pero sin significar una imposición de iniciativas, desvinculadas de las necesidades reales de la población. Más bien se refleja un rol activo y articulador de la mano con otros actores estratégicos, dándose al mismo tiempo una adecuada proporcionalidad entre el desarrollo de la estrategia cultural y la presupuestación, siendo esto la estrecha relación existente entre la planificación y la asignación monetaria que cada iniciativa posea.

Realizando una descripción de las variables analizadas, en materia de estructura organizacional, Escazú posee una calificación que oscila entre medio y alto, siendo un 20,83% de 25% posible, determinando así que la presencia del tema cultura a nivel institucional e interno se encuentra claramente definida, tanto a nivel área dentro del organigrama institucional, la asignación de encargados específicos para tal área y la definición de un proceso cultural específico.

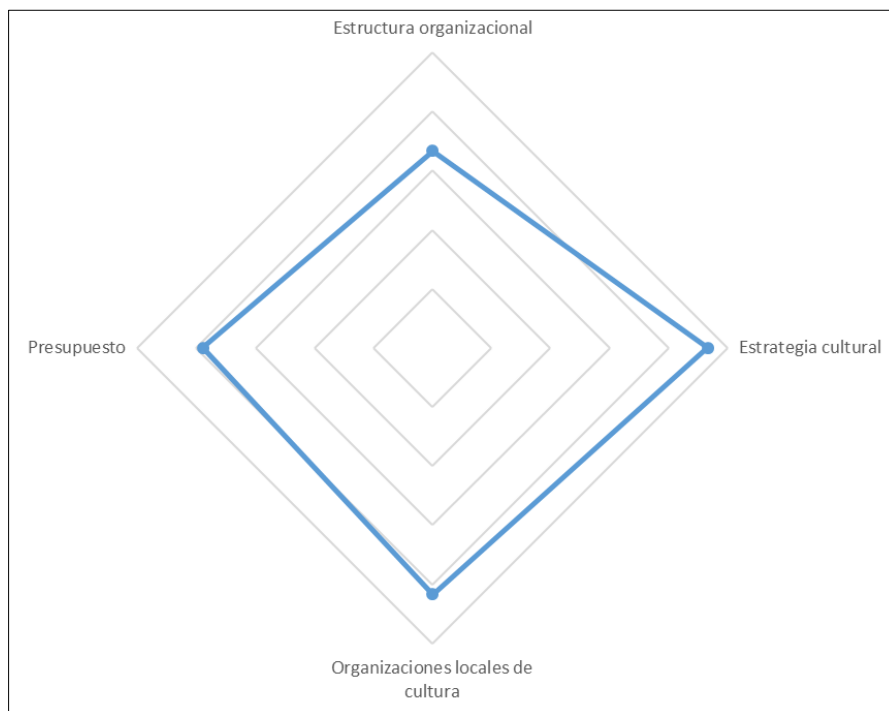
Continuando, la variable de organizaciones locales de cultura en Escazú representa un 20,83% de un 25% posible, ubicándolo igualmente entre el rango medio-alto y denotando así una similitud con respecto a la estructura organizacional. Esto indica que en dicho cantón, tanto la municipalidad como ente articulador de políticas públicas del cantón y las organizaciones locales de cultura comparten un mismo peso cuanto al desarrollo y aplicación de políticas culturales, e inclusive resulta posible afirmar que existe una relación de colaboración y de co-creación entre los agentes involucrados.

A las dos variables anteriores se les suma la de estrategia cultural y la de presupuesto. En el caso de la primera, Escazú cuenta con un 20% de 25% posible y la calificación oscila entre lo medio-alto. En este caso se destaca la presencia del tema cultural en los planes estratégicos municipales, el grado en la toma de decisiones culturales que posee el municipio y el mapeo que tenga el mismo sobre el contexto cultural del cantón, con respecto a los demás actores de índole cultural. En cuanto al presupuesto, posee un peso de 16,67% de 25% posible, resultando la calificación más baja de las variables consideradas. Si bien es cierto, se da una asignación presupuestaria específica a las estrategias culturales,

y la asignación se da en torno a las propuestas ciudadanas incluidas dentro de la agenda cultural anual, la variable resulta sesgada debido a la falta de información en cuanto a la respectiva ejecución del presupuesto cultural, impidiendo así una comparación entre lo presupuestado y lo verdaderamente ejecutado.

Es así como, tomando en consideración la estructura organizacional y la presencia de organizaciones locales de cultura, los resultados arrojan que la gestión de las políticas culturales en el cantón de Escazú posee un enfoque mixto. Con respecto al cantón de Belén se puede mencionar los resultados de acuerdo con el gráfico 14.

Gráfico 14. Gráfico de resultados de enfoque de implementación en el cantón de Belén



Fuente: elaboración propia con base en datos que pueden ser consultados en el Anexo 5, 2019

La estructura institucional posee un peso relativo de 16,67%, mientras que la estrategia organizacional tiene un 23,33%, las organizaciones locales de cultura un 20,83% y el presupuesto a la cultura un 19,44%.

Como se observa, la variable de organizaciones locales de cultura posee un mayor porcentaje que la variable de estructura organizacional. Como fue mencionado anteriormente, cuando las organizaciones locales de cultura poseen mayor fuerza en la planificación, organización e implementación de las políticas culturales, el modelo de gestión responde al modelo Bottom up.

Esto implica que, en Belén, las organizaciones locales de cultura son las que más generan esfuerzos a la hora de gestionar la cultura en el cantón. La afirmación, es posible verificar debido a que la investigación ha arrojado que el actor principal en cuanto a la planificación y ejecución de planes y proyectos culturales son producto de los esfuerzos de las asociaciones de desarrollo comunal, específicamente el de La Ribera, La Asunción y Guapinol.

Respecto a la estructura organizacional, es importante precisar que los aspectos que presentan mayor falencia son la falta de protagonismo de la Comisión Cultural de Concejo Municipal ya que la misma únicamente se ha reunido para solicitar la creación de la política cultural del cantón y la carencia de personal que posee la unidad de gestión cultural, debido a que sólo una persona es la encargada de manejar el tema cultural, por lo que optó por descentralizar sus funciones en las asociaciones de desarrollo comunal para tener un mayor alcance a la hora de brindar bienes y servicios culturales.

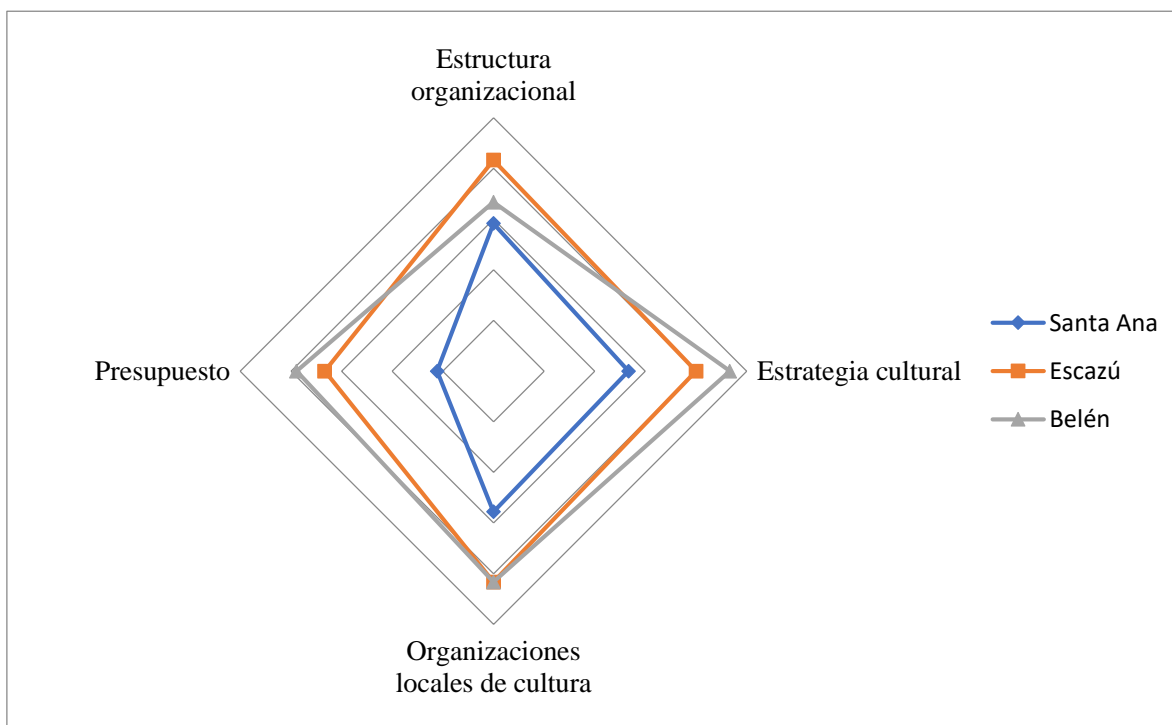
En cambio, en lo que respecta a las organizaciones locales de cultura, se observa como las mismas poseen un alto poder de toma de decisiones en lo que respecta a la ejecución de programas y proyectos culturales. Su participación en la planificación de la cultura cantonal es alta y la municipalidad desconcentra diversas funciones en ellas. No obstante, dado a la particularidad del presupuesto para la cultura en Belén, las organizaciones locales de cultura poseen poca o nula participación en dicho tema. También, al menos el 50% de los sectores culturales son desarrollados y han sido mapeados en el cantón.

Ahora bien, el marco estratégico de la Municipalidad de Belén es fuerte respecto al tema cultural, esto debido a que es posible encontrar la variable de cultura en un apartado específico y con indicadores en los diversos planes municipales. Para esto, se cuenta con un directorio cultural de fácil acceso a los ciudadanos, empero, en lo que respecta a la toma

dediciones culturales, la unidad de gestión cultural se limita en ejecutar los servicios culturales que son propuestos por las organizaciones locales de cultura, debido a la falta de recursos y la práctica de co-gestión cultural.

Finalmente, el presupuesto a la cultura de Belén, como ya ha sido explicada a lo largo del estudio, responde el 5% de lo recaudado por los ingresos por patentes. Esto hace que la participación de las organizaciones locales de cultura y del gestor cultural se vea limitado. A nivel general, y a modo de comparación, se presenta el gráfico 15, el cual muestra la relación entre cantones respecto a lo profundizado anteriormente.

Gráfico 15. Gráfico comparado de enfoques de implementación en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén



Fuente: Elaboración propia con base en datos del anexo 5, 2019

Como se puede observar, existe diversidad en los enfoques de implementación en los cantones en estudio, en donde, Santa Ana es el cantón que presenta los menores niveles relativos comparados con Escazú y Belén. Por su parte, Escazú es el cantón que cuenta con un equilibrio más notorio entre las variables estudiadas, lo cual expresa su fortaleza notoria

en el campo de la cultura. Por último, Belén cuenta con redes de asociaciones de cultura fuertes, las cuales participan activamente de la creación de estrategia cultural, por lo cual estos son los principales puntos de éxito de este cantón.

6.1 Modelo de gestión de políticas culturales

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, existen una serie de temáticas o pilares que se presentan en casi todos los modelos de los cantones en estudio. Estos pilares representan una clasificación de las actividades realizadas en áreas temáticas de gestión, las cuales en este momento no parecen estar totalmente documentadas o consolidadas.

Es por ello por lo que como parte de los objetivos de esta investigación, se propone el siguiente modelo de gestión de políticas culturales que encuentra cuatro áreas de gestión principales: la gobernanza cultural, la promoción, la formación y la producción. Estas áreas de gestión pueden dividirse en sub áreas, como se propone más adelante.

Ilustración 22. Modelo de gestión de políticas culturales



Fuente: Elaboración propia, 2019

Este modelo constituye una propuesta acorde con lo encontrado en cada uno de los cantones en estudio, por lo cual no representa un modelo generalizable a todo tipo de contexto. A continuación, se explica con detalle a qué se refiere cada área de gestión propuesta:

6.1.1 Gobernanza

A lo largo del tiempo, se ha observado una evolución, tanto a nivel país como a nivel local, en la toma de decisiones en torno a elaboración y aplicación de políticas públicas. Dicha evolución se ha visto permeada por una serie de conceptos que atañen a los regímenes democráticos actuales, como lo es el concepto de gobernanza. Ramírez (2014) lo define como

La capacidad de canalizar adecuadamente las demandas sociales integrándolas a la agenda pública y a la toma de decisiones con el acompañamiento de los actores públicos y privados existentes en la sociedad civil, disminuye el riesgo de ingobernabilidad y abre espacios democráticos a la toma de decisiones colectivas con base en la pluralidad y el consenso. (p.66)

De igual manera, el autor indica como la gobernanza debe considerar el aspecto de la coordinación entre los diversos agentes presentes en el tiempo y espacio definidos, del Estado, la sociedad civil y el mercado. Esta valoración debe realizarse haciendo énfasis en los intereses que posea cada uno, logrando la consolidación de propuestas y decisiones colectivas. A partir de tal coordinación es que se determina la capacidad que posee la conglomeración de actores para hacerle frente a las necesidades que deben ser cubiertas y cómo dichas respuestas no recaen en su totalidad sobre el Estado, o en este caso a nivel local, sobre las municipalidades.

La gobernanza es un concepto que revoluciona la manera en la cual se da la planificación y asignación de recursos, ya que las mismas van a variar dependiendo de las capacidades que posea cada actor involucrado y el grado de participación que posea, dependiendo de la naturaleza de la necesidad social a satisfacer.

La relación de la gobernanza con la creación y aplicación de políticas públicas es bastante estrecha, debido a su objetivo en común de satisfacer las necesidades de la población. Es a través de la gobernanza que el Gobierno, desde las municipalidades, puede plantear políticas públicas o recibir propuestas por parte de la sociedad civil o empresas, y crear así iniciativas que cuenten con una legitimidad y aceptación por parte de los agentes involucrados y los actores beneficiados. Como parte importante de la gobernanza en la creación e implementación de políticas públicas se tiene la participación activa de los agentes pertinentes, evitando así la participación únicamente en las etapas tempranas, excluyendo a los agentes de etapas de implementación y evaluación. En este caso, como se mencionó en un inicio, se da un manejo de recursos y objetivos específicos por parte de todos, generando así una verdadera inclusión y representación de los sectores sociales.

En cuanto a la extensión que abarca la gobernanza en materia de políticas públicas, debe considerarse la totalidad de la localidad, tanto en cuanto a los actores como al espacio físico y las diversas situaciones y contextos presentes. Para el tratadista Pérez, (2015, citado en Vegas, 2017) este mecanismo

Es un avance estratégico dado que diseñar una política pública local implica tomar en cuenta al ciudadano, no solo en el ámbito local, que es lo más cercano a la ciudadanía, sino también porque son los espacios naturales de participación ciudadana, y más aún en tiempos de gobernanza, donde se combinan y se reflejan una nueva forma de gobernar donde participan el Estado, el sector privado y los ciudadanos, donde cada quien desde su perspectiva hace su acción, y lo más destacable es que el Estado (El gobierno local) es un actor facilitador y estimulador de la participación ciudadana y no un interventor. (p.48)

Si bien es cierto, la gobernanza implica la participación de agentes más allá de los del sector público, también requiere que las entidades públicas, en este caso las municipalidades, posean las capacidades institucionales necesarias para que dicha relación entre actores se pueda dar. Como ente articulador a nivel local, debe considerar una plena inclusión de los ciudadanos en las diversas etapas de la política pública, así como el desarrollo de un ambiente institucional adecuado que pueda canalizar las necesidades

ciudadanas y que los funcionarios pertinentes puedan generar redes de comunicación e interacción con los demás actores con el fin de apaciguar tales necesidades. Debe existir un mapeo de actores pertinente, que permita al municipio una clara identificación de agentes colaboradores dependiendo de las políticas públicas a desarrollar, para su incorporación en la planificación estratégica del gobierno local. A su vez, debe velar por la existencia de canales de comunicación pertinentes y constantes, que permitan un intercambio activo y veraz de información con respecto al desarrollo de las políticas públicas. (Vegas, 2017)

Se considera que la gobernanza en materia de políticas públicas culturales es trascendental como una adecuada identificación de las necesidades culturales de la población. Esto ya que no resultaría eficiente una planificación únicamente a lo interno de la municipalidad, obviando la opinión de los ciudadanos, ya que son estos los que a su vez conforman y viven el entorno cultural de una localidad. La realización conjunta de las políticas culturales permite una visión más amplia y certera en cuanto a los ámbitos en los cuáles la municipalidad debe invertir sus recursos, de la mano de la ciudadanía y el sector privado.

6.1.2 Producción

El área de gestión de producción se refiere al espacio social en el cual se crean contenidos culturales, en forma de bienes o una producción simbólica. La producción cultural se entiende desde la teoría establecida por Pierre Bourdieu (2000) cuando se refiere a la teoría de habitus y campos de estructuración social.

Rodríguez (2015) menciona al respecto que, en 1986, este autor define al campo de producción cultural como un espacio denominado “la república de las letras”, y este se divide en el campo artístico, campo literario y campo científico.

Al respecto, Bourdieu (2000) menciona que existen agentes productores culturales, los cuales tienen como propósito la generación de “hacer ver y de hacer creer”, desde un poder simbólico, experiencias en un mundo social (p.143). Precisando, menciona que existen bienes culturales que son creados por los agentes, y que son manipulados en mayor o menor medida entre los grupos que ocupan diversas posiciones dentro del campo de producción cultural.

Los principales elementos de la producción cultural son analizados por Rodríguez (2015), en el siguiente extracto:

“(…) En primera medida, se produce una mercancía – que entraña un valor estético y económico - destinado a un mercado literario y artístico. La legitimidad cultural, sin embargo, no se identifica totalmente con el éxito en el mercado. Los productores culturales dependen de la representación que el público y los críticos tengan de ellos. Así, el proyecto creador, impreso en la obra intelectual como objeto simbólico, encuentra su significación y su verdad, tanto del que la produce como del público y los críticos (…)”

En el párrafo anterior se reconoce que en el campo de la producción cultural existe una mercancía cultural, que como se dijo anteriormente puede corresponder a un bien cultural o una producción simbólica, el cual está insertado en un mercado. El mercado puede tener una connotación literaria o artística (como se denota en el extracto) o de cualquier otro campo en el que se divida la cultura, y de esto dependen sus relaciones de oferta y demanda.

Estas relaciones de oferta y demanda están ligadas al concepto de legitimidad cultural, ya que estos dependen de la identificación del público y los críticos con el producto cultural que los agentes producen.

A partir de esta base teórica se puede entender las relaciones económicas derivadas de la producción de bienes y servicios culturales, ya que existe de hecho un mercado cultural y una oferta y demanda por estos productos. En esto es preciso mencionar que el hecho de que personas vivan de su quehacer cultural existe una razón para que la cultura como un modelo de negocio sea un objeto de estudio dentro del área de lo público, ya que se convierte en un campo productivo el cual necesita de fomento.

Lo anterior inclusive ha dado paso al estudio de una nueva tendencia dentro de la economía denominada “Economía Naranja”. El Banco Interamericano de Desarrollo (Buitrago y Duque, 2013) menciona que la economía naranja puede definirse como:

Conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual El universo naranja está compuesto por: la economía cultural y las industrias creativas, en cuya intersección se encuentran las industrias culturales convencionales; y las áreas de soporte para la creatividad. (p 40)

La economía cultural está referida a aquellas actividades artísticas tradicionales y las industrias convencionales, así como aquellas que se relacionan con el patrimonio cultural. Entre las áreas que se encuentran dentro de este componente están las relacionadas con artes visuales, artes escénicas y espectáculos, turismo, patrimonio e industrias de educación artística.

Por otra parte, las industrias creativas se refieren a aquellas organizaciones e industrias no convencionales y de un nuevo corte, tales como las referidas al diseño, software de contenidos, agencias de publicidad e información, además de lo editorial y audiovisual.

La economía naranja nace como un esfuerzo por reconocer el aporte de las industrias culturales a la economía y al desarrollo, tanto económico como social de los países. De acuerdo con cifras presentadas por Gutiérrez (2018, p.11), solamente en la economía naranja trabajan más de 29,5 millones de personas, superando la cantidad de personas que trabajan en la industria automotriz en Europa, Estados Unidos o Japón. En esta línea, el Ministerio de Cultura y Juventud cuenta con la Cuenta Satélite, la cual como se ha mencionado anteriormente, busca medir cuál es el aporte del sector de cultura en el Producto Interno Bruto (PIB), el cual representa un 2,2% del PIB en promedio desde el año 2012.

En este sentido, es preciso que las Municipalidades tengan oportunidades y programas de fomento de ecosistemas de industrias de cultura, que permitan potenciar la economía naranja, tanto en industrias convencionales como en el sector creativo. Por tanto, la producción cultural se propone como una herramienta de crecimiento social y económico, la cual puede coadyuvar a la movilidad social de las personas en cuanto tengan acceso a nuevas oportunidades de negocio, en cuanto se fomente la formación y promoción cultural

y en cuanto se apoye desde los espacios públicos a la consolidación de redes de organizaciones culturales.

6.1.3 Promoción

La definición de promoción cultural varía según el autor que hable del tema, no obstante, al analizar los conceptos encontrados, es posible indicar que los autores concuerdan en señalar que la promoción cultural es un conjunto actividades que facilita la relación entre la población y la cultura de una manera activa. Estas actividades son realizadas por el o los gestores culturales, quienes se encargan de dar a conocer y desarrollar los bienes y servicios culturales.

Ballesteros, García & otros (2018) indican que la promoción cultural se enfoca en el crecimiento humano en el que se intervine las relaciones entre los entes reguladores que se encargan de la cultura y la sociedad beneficiaria de la misma.

También, el objetivo último de la promoción cultural es la búsqueda del incremento y mejora de la relación entre los bienes y servicios culturales y la sociedad, fomentando de esta manera la toma de conciencia de la ciudadanía y visibilizar la cultura personal y colectiva.

Tomando en consideración lo expuesto, para que exista una adecuada promoción de la cultura es necesario como mínimo:

- La existencia de al menos una organización que dentro de sus competencias se encuentre gestionar la cultura.
- Que la relación entre la cultura y la sociedad sea guiada y potenciada mayormente por la organización. O en otros términos “Fungir como mediador entre los procesos culturales que cataliza y las personas que participan.” (Vargas, 2000, p. 248)
- Que se emplee el uso de herramientas de comunicación masivas y accesibles para promocionar.
- Que las actividades promocionales lleguen al ámbito de lo operativo, es decir, que las actividades promocionales sean ejecutadas y no solamente sea planificadas.

- Que los ciudadanos respondan de manera activa a las actividades ejecutadas por la organización encargada de promocionar la cultura.
- Que la organización propicie el crecimiento del interés de los ciudadanos por la cultura.

La promoción cultural es una herramienta que coadyuva a la cultura a ser visualizada. Sus alcances, objetivos y beneficios; los aspectos positivos que en la ciudadanía posee el ser beneficiario por bienes y servicios culturales.

6.1.4 Formación

Sustentado en el análisis de Díaz, 2012, en la que menciona que la formación cultural pretende desarrollar las potencialidades de las personas para construir significados, símbolos y sentidos de lo vivido principalmente a nivel individual y social; se añade que, desde la pedagogía, la formación cultural contribuye en el desarrollo de la personalidad de cada individuo. Y para efectos del modelo de gestión cultural, se alberga la dimensión referente a la formación de la cultura desde la pluralidad, es decir, formación de la cultura como ciudadanos pertenecientes a una localidad específica y particularizada.

Este tipo de formación, de acuerdo con la autora mencionada anteriormente, acoge el conocimiento de lo que caracteriza a los ciudadanos de una localidad como colectividad, así como las múltiples singularidades viviendo, interactuando y compartiendo el mismo espacio en un momento histórico determinado y que los representa y caracteriza a la comunidad a la cual forman parte.

Desde la disciplina de la Administración Pública, tomando en consideración el valor público de la gestión cultural que ha sido desarrollada a lo largo de este documento, las organizaciones del sector público en colaboración directa con las organizaciones del sector privado y sector solidario deben fomentar y promover la capacitación y educación en temas culturales.

Par ello, la administración debe conocer las características culturales de cada localidad para así efectuar educación cultural eficaz para sus ciudadanos. Por lo tanto, es necesario, antes

de generar una cartera de cursos, charlas y capacitaciones en cultura, los actores de la cultura de cada localidad realicen el análisis sobre qué es lo que culturalmente caracteriza a la zona, cuáles son los temas que se deben reforzar y cuales impulsar

La formación en cultura se deriva en dos tipos distintos 1) educación y capacitación en cultura y 2) espacios de concientización de la cultura.

Educación y capacitación en cultura

Los aspectos mínimos requeridos para una adecuada educación y capacitación en cultura son:

- Cursos, talleres o seminarios sobre artes escénicas.
- Cursos, talleres o seminarios sobre artes visuales.
- Cursos, talleres o seminarios sobre artesanías.
- Cursos, talleres o seminarios sobre diseño.
- Cursos, talleres o seminarios sobre editorial.
- Cursos, talleres o seminarios sobre música.
- Cursos, talleres o seminarios sobre publicidad.

Los cursos, talleres o seminarios deben ser subsidiados o subvencionados por los actores de la cultura del cantón para el pueblo y deseablemente en cada distrito del mismo, así se garantiza la accesibilidad de educación en cultura para todos los ciudadanos y generar mayor valor público para la comunidad.

Para generar el listado, se tomaron en cuenta los sectores culturales definidos por el Ministerio de Cultura y Juventud.

Espacios de concientización de la cultura

Respecto a los espacios para crear conciencia sobre la cultura en los cantones, este punto permite comprender los procesos colectivos que conducen al reconocimiento de lo que significa ser ciudadano y, por ende, hay que tomar en consideración la concientización de los pobladores sobre los procesos culturales nacionales y locales.

Para ello, los aspectos mínimos requeridos para la adecuada concientización de la cultura son:

- Fomentar espacios en donde la información sobre los procesos culturales del cantón y el país sea tanto expuesta como celebrada.
- Contar con espacios físicos en los que sea posible conmemorar la cultura local y nacional como parte de la historia.
- Facilitar la participación de los ciudadanos en la celebración de los eventos culturales propios del cantón y país.

Los espacios de concientización responden a los procesos de identidad comunitaria inherentes a la pertenencia de una localidad específica. Díaz, 2012, menciona que la formación cultural articulada con conocimientos y espacios de concientización, aportan a los ciudadanos una construcción de concepciones más justas, incluyentes y equitativas, que le permiten a todos valorarse a sí mismos y a los demás como individuos y personas que conforman un colectivo.

Es imperativo mencionar que, para gestionar una formación cultural eficiente, es necesario la utilización de los métodos de gobernanza, en donde la suma de fuerzas de los actores es mayor a los esfuerzos realizados aislados y por aparte, es decir, la cogestión es un aspecto clave e imperante de realizar para garantizar una adecuada gestión de la cultura y su formación.

Es importante tomar en cuenta que “considerados en unidad, la enseñanza y el aprendizaje constituyen piedras angulares para la apropiación cultural en uno de los múltiples contextos de la actividad humana.” (Vargas, 2000, p.238) Siguiendo los hallazgos encontrados, y de acuerdo con las caracterizaciones anteriores, es preciso realizar una vinculación entre este modelo de gestión y la clasificación de las políticas culturales realizadas anteriormente.

Por una parte, se puede mencionar que, de acuerdo con el enfoque de implementación, algunas áreas del modelo pueden estar mayormente presentes en el estilo de gestión, esto se aborda de forma amplia en el estudio de modelos de gestión cultural realizado por Muñoz (2016), en donde menciona que de acuerdo al modelo de administración (anglosajón o

francés) el papel del Estado es diferente en el proceso de implementación. Por una parte, el Estado puede ser parte activa de la política cultural, y realizar sus procesos de forma centralizada (modelo francés), o por su parte, puede dejar esta tarea en manos del sector privado y la sociedad civil (modelo anglosajón). El modelo francés privilegia la gobernanza en el sector, mientras que el modelo anglosajón privilegia la participación del mercado como factor de producción.

Esta es la base teórica de la cual se parte para afirmar que existe una mayor presencia de alguno de las áreas de gestión propuestas según la clasificación de implementación de políticas públicas realizada al inicio de este capítulo.

Con el fin de generar una clasificación de los cantones en estudio de acuerdo con las variables del modelo de gestión propuesto, se tiene la siguiente herramienta, la cual fue aplicada según la información recabada en los capítulos anteriores.

Tabla 30. Herramienta de clasificación según el modelo de gestión de políticas culturales propuesto

Variables	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
Gobernanza	Grado de co-creación de la política cultural/agenda cultural/objetivos culturales	Las iniciativas culturales son establecidas únicamente por la municipalidad	Se considera la participación de la sociedad civil y el mercado pero solamente en etapas tempranas de las acciones culturales	Se da una participación adecuada y proporcional de los actores del cantón (municipalidad-sociedad civil-mercado) en las diversas etapas de las acciones culturales
	Nivel de desarrollo de los canales de	Los actores del cantón no	Existe comunicación	Existe una comunicación

Variables	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
	comunicación entre actores locales	poseen comunicación para la realización de iniciativas culturales	entre los actores pero periódicamente	activa entre los actores participantes, durante todas las etapas de la desarrollo de iniciativas culturales
Formación	Nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos en educación y capacitación cultural	Cumple con menos de 3 de los requisitos	Cumple con 3 o menos 5 de los requisitos	Cumple con 5 o los 7 requisitos
	Nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos en espacios de concientización	Cumple con menos de 2 de los requisitos	Cumple con 2 de los requisitos	Cumple con los 3 requisitos
Promoción	¿En qué nivel los ciudadanos responden positivamente a las acciones promocionales de la Municipalidad?	Los ciudadanos no se enteran de las actividades culturales por medio de la Municipalidad	Los ciudadanos asisten de manera dispersa a las actividades por falta de interés	Los ciudadanos participan activamente en las actividades promocionadas por la municipalidad
	Nivel de	Cumple con	Cumple con 3 o	Cumple con 5 o los

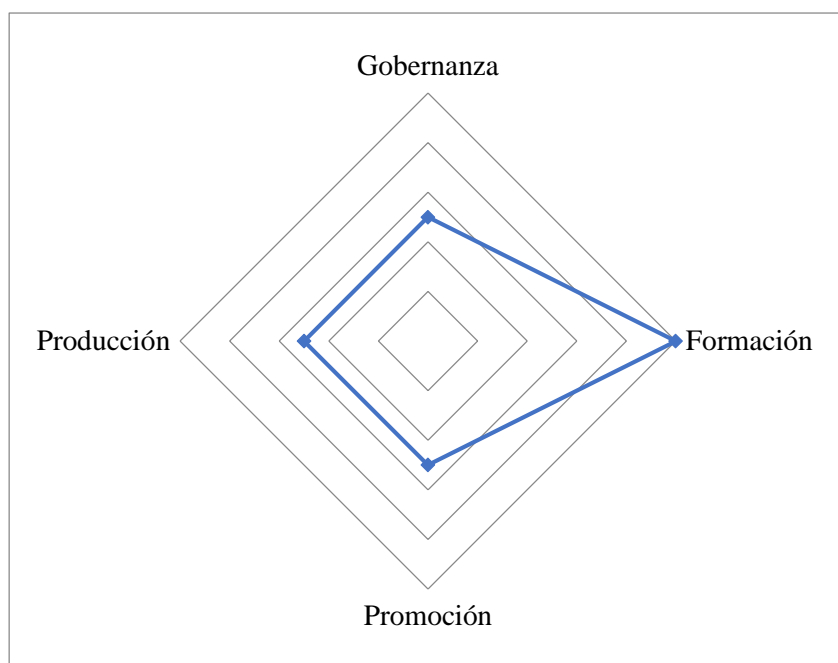
Variables	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
	cumplimiento de los requisitos mínimos de promoción cultural	menos de 3 de los requisitos	menos 5 de los requisitos	6 requisitos
Producción	Fomento a las industrias o empresas de corte cultural	No existen iniciativas o programas dedicados al fomento de la economía naranja	Existen algunos programas de apoyo a las industrias o empresas culturales, pero son dispersos	Existen programas sólidos de apoyo a las empresas culturales
	Solidez de fondos de financiamiento o inversión para empresas culturales	No existen fondos de apoyo para las empresas culturales	Los fondos para el apoyo a empresas culturales son escasos o de difícil acceso	Existen fondos de financiamiento a empresas culturales que impulsan la economía naranja

Fuente: Elaboración propia, 2020

Esta herramienta permite identificar cuáles son los puntos de fortaleza y de mejora de cada uno de los cantones de acuerdo con las áreas de gobernanza, promoción, producción y formación, en relación con cada uno de los enfoques de implementación de políticas que cada uno posee.

En el caso del cantón de Santa Ana, una vez realizada la clasificación de las variables en estudio de acuerdo con la información recopilada, se puede mencionar que el área más fuerte se concentra en la formación, tal y como se puede observar en el gráfico 16.

Gráfico 16. Variables del modelo de gestión propuesto en Santa Ana



Fuente: Elaboración propia con base en datos del anexo 6, 2020

En este sentido, la EMAI es gran responsable de los avances en materia de formación artística y cultural, así como en la organización de actividades que pueden favorecer en la generación de espacios de concientización sobre la cultura local.

En temas de formación, el EMAI en conjunto con la Municipalidad brindan espacios de capacitación en todas las áreas culturales que se mencionan en el modelo anteriormente expuesto, a saber, artes escénicas, artes visuales, artesanías, diseño, editorial, música y publicidad. Esto dentro de la oferta de formación actual como en a través de su historia.

Por consiguiente, estas organizaciones tienen una fuerte presencia en la organización de actividades y espacios de concientización, principalmente sobre los procesos culturales identitarios del cantón. Esto se realiza en espacios propios para conmemorar la cultura, como por ejemplo, la Casa de la Cultura Municipal, y también en espacios públicos y escuelas. La participación de la ciudadanía en estos espacios es amplia, como se ha mencionado en el capítulo dos de esta investigación, principalmente en los festivales de

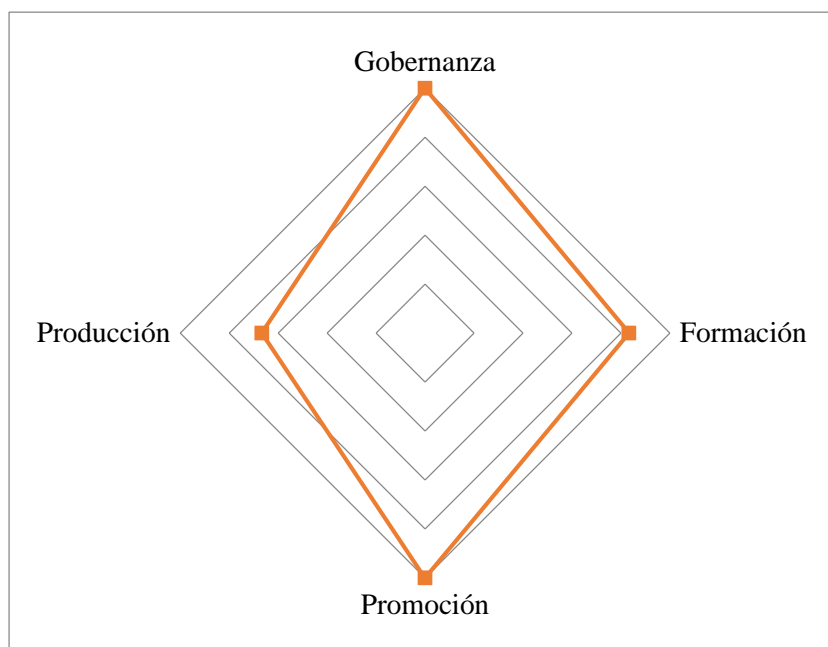
cebolleros, artesanías, el simposio de escultura, entre otros, que representan grandes hitos en la celebración de la cultura local en Santa Ana.

En el contrario, a nivel de producción y gobernanza de los campos culturales, el cantón debe realizar esfuerzos ya que las variables en estudio arrojan resultados desfavorables, principalmente en lo referente a la participación de las organizaciones en la definición de las estrategias culturales y en la creación de oportunidades para que las empresas culturales puedan fortalecerse.

Este hallazgo es importante, ya que en el capítulo dos de la presente investigación se encontró que en el cantón existe una cantidad importante de organizaciones culturales con un giro de negocio, de acuerdo con la clasificación de empresa cultural dada por el BID anteriormente, por tanto, se puede observar una brecha ya que estas organizaciones que ya se encuentran en el cantón no tienen programas de apoyo desde la institucionalidad local.

En cuanto al cantón de Escazú, la aplicación del instrumento arroja los siguientes datos:

Gráfico 17. Variables del modelo de gestión propuesto en Escazú



Fuente: elaboración propia con base en datos del Anexo 6, 2020

Con respecto a la variable de gobernanza, Escazú obtiene la puntuación. Dicha calificación se da gracias a la existencia de una participación adecuada y proporcional de los actores del cantón, tanto la municipalidad, como el sector privado y la sociedad civil. A nivel de planificación, la municipalidad trabaja en conjunto con los demás actores para el establecimiento de la agenda cultural anual, comando en consideración las propuestas sociales, de las cuales se realiza una selección y se incluyen en la asignación presupuestaria. Ligado a esto, los actores relacionados con las iniciativas trabajan a lo largo del desarrollo de las iniciativas, como lo es el caso de la Asociación de Boyeros y la Mesa de Danza Folclórica.

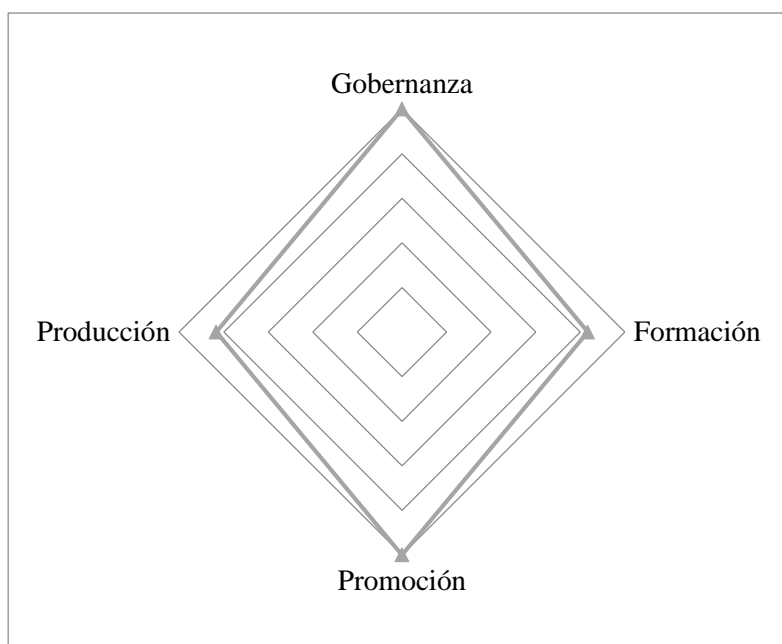
En cuanto a la formación en materia cultural, la puntuación es de 20,83% de 25% posible. La Municipalidad de este cantón, a través de la Escuela de Artes Musicales ha fomentado la educación y la capacitación en el tema cultural, por ejemplo, con su Programa Formativo que abarca áreas como música, teatro, danza y artes plásticas. Igualmente, se cuenta con un alto grado de concientización cultural, ya que se facilitan espacios para las celebraciones culturales, como lo es el Centro Cívico Municipal, así como el fomento de la participación ciudadana en dichas actividades.

Con respecto a la variable de producción, el puntaje desciende a 16,67% de 25%. Esto se debe a que no se registra algún tipo de fondo de inversión destinado al apoyo de empresas culturales. La Municipalidad de Escazú posee convenios tales como los descritos en el capítulo dos de esta investigación, con entidades como la Asociación de Boyeros y la Mesa de Danza Folclórica, en donde es el municipio quien aporta el recurso monetario para la realización de las actividades. Sin embargo, estas entidades no poseen un carácter comercial o empresarial como tal.

En materia de promoción, Escazú posee la puntuación máxima. Se destacan los esfuerzos municipales por gestionar la cultura en el cantón, utilizando para su fomento herramientas tales como redes sociales, en donde se difunde manera masiva la realización de actividades culturales e instando a la participación ciudadana, la cual resulta bastante activa y con una buena percepción de lo realizado.

En el caso del cantón de Belén, los datos obtenidos se reflejan en el siguiente gráfico:

Gráfico 18. Variables del modelo de gestión propuesto en Belén



Fuente: elaboración propia con base en datos del anexo 6, 2020

El cantón de Belén cumple en su totalidad los factores de las variables de promoción y gobernanza. Esto quiere decir que la municipalidad cuenta con un alto grado de participación de la ciudadanía en lo que respecta a la gestión de la cultura. Dicha afirmación concuerda con los datos suministrados anteriormente, en donde las asociaciones de desarrollo son fundamentales en el desarrollo de la cultura cantonal, de hecho, se demuestra que el modelo de gestión cantonal es el *Bottom up*, por lo que la capacidad de gestión de las asociaciones es vital para el cantón.

En la promoción de la cultura, a pesar de los escasos de personal de la unidad de gestión cultural, la municipalidad ha realizado esfuerzos que han sido acogidos por la ciudadanía. Los mismos, participan de manera activa en las diversas actividades a las que la municipalidad convoca y hace publicidad a través de las redes sociales, su página web oficial, entre otros medios de comunicación.

Sin embargo, cuando se analiza la variable de formación, es posible observar que a la municipalidad le hace falta facilitar por medio de sus programas y proyectos, cursos que

abarquen todos los sectores culturales. Por lo que diversos de ámbitos de la cultura se ven desatendidos por la Política Cultural de Belén.

Y con la producción cultural, es posible decir que el financiamiento o subsidio que brinda la municipalidad a empresas para apoyar la economía naranja presenta cierta falencia a la municipalidad, debido a que la misma únicamente cuenta con los fondos concursables que son fondos a los que las personas físicas o jurídicas que trabajan el tema cultural pueden concursar para ser beneficiario de la misma y solamente hay un beneficiario por año. Es por ello que se define como proyecto disperso de apoyo a la economía naranja.

Ahora bien, de forma comparada, es preciso observar las diferencias entre cada uno de las variables y modelos en cada cantón, ya que responden a características geográficas y sociales importantes. El caso del cantón de Santa Ana se reconoce principalmente por su vocación de formación, dada su inversión en infraestructura para este hecho y a la coyuntura explicada que dio lugar a la creación de la EMAI en la década de los 90.

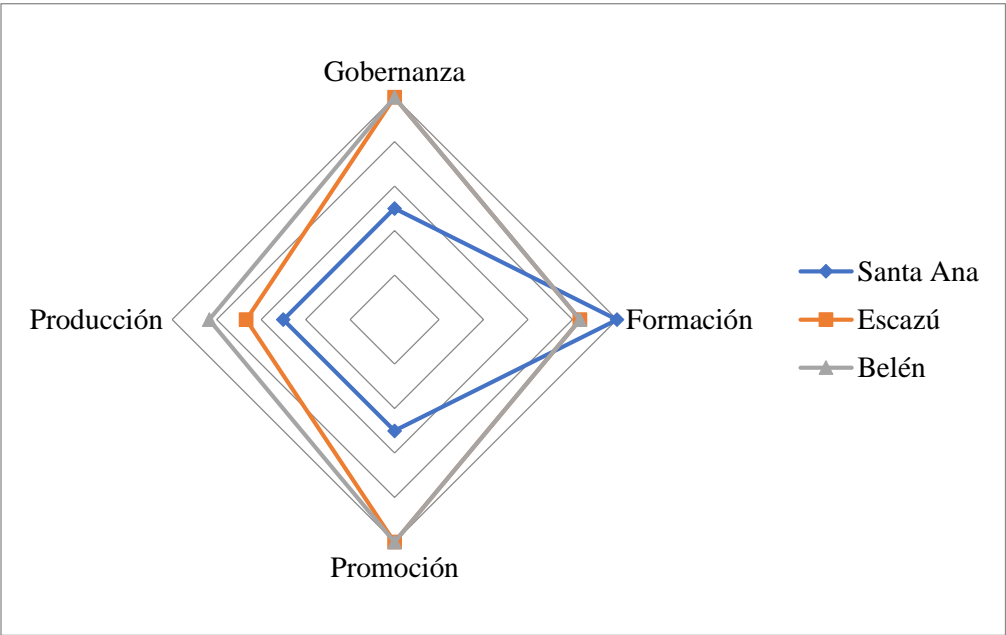
El tema de formación se gestiona de una forma centralizada en Santa Ana, lo cual es muestra del enfoque de implementación *Top down* que se estableció anteriormente para este cantón. Además, se puede evidenciar como en la variable de gobernanza este cantón presenta la calificación menor, ya que existen deficiencias en los espacios de participación ciudadana.

Por su parte, los cantones de Escazú y Belén principalmente se caracterizan por tener buenos mecanismos de gobernanza, inclusión de la participación ciudadana y espacios para la promoción de la cultura, de acuerdo con sus enfoques de implementación Mixto y Bottom up, como se muestra en el gráfico 19. En cuanto a la gobernanza, se maneja principalmente desde el grado de co-creación de políticas culturales que exista en el cantón, y que no emanan principal o únicamente desde el Gobierno local, como lo es el caso de Santa Ana. En Escazú, se destaca la participación de la ciudadanía y de organizaciones sociales de índole cultural, mientras que Belén presenta participación una activa, pero en su mayoría por parte de las Asociaciones de Desarrollo.

En última instancia, también se destaca que ninguno de los tres municipios cuenta con un muy alto grado de apoyo a la producción cultural, vista desde el punto de vista comercial y que genere utilidades. Esto no implica que no se apoyen iniciativas culturales, ya que esto se da en el caso de Belén con el fondo concursable y Escazú con el apoyo a organizaciones culturales, pero en el caso del primero, con un respectivo control y monitoreo de la municipalidad y en caso del último, para un trabajo en conjunto con el municipio.

Los resultados se visualizan gráficamente de la siguiente manera:

Gráfico 19. Comparativo del modelo de gestión en los cantones en estudio



Fuente: elaboración propia con base en datos del anexo 6, 2020

Mediante el análisis anterior resulta posible determinar cómo se gestiona la cultura en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén desde la perspectiva de la gobernanza, la producción cultural, la formación y la promoción cultural. Cada variable incluye el análisis del contexto y los actores que forman parte del cantón y denota cómo varía en los tres cantones en estudio, tal y como se analizó anteriormente. La aplicación del instrumento permite una visión más clara acerca de la gestión que se le brinda a la cultura y cuáles son los puntos de mejora para cada caso en estudio.

Capítulo 7. Conclusiones generales: puntos de éxito y mejora

Como se ha estudiado a lo largo de todos los capítulos de esta investigación, la gestión de políticas culturales y su implementación son elementos vitales para el desarrollo de la cultura en los territorios. Por una parte, los modelos de gestión permiten orientar hacia qué elementos o áreas de gestión se enfoca un ecosistema cultural local, por otra parte, las teorías de la implementación muestran de qué forma es que se desarrollan en la práctica estos modelos de gestión.

Al respecto, como se denotó en el capítulo anterior, se realizó una clasificación de los cantones de acuerdo con su enfoque de implementación, es decir, si son *Top down*, *Bottom up* o si presentan un enfoque mixto, y cómo esto repercute en las áreas de gestión del modelo propuesto.

A nivel de conclusiones generales, es preciso mencionar que todos los cantones tienen una estrategia cultural, ya sea implícita o explícita. Cada cantón tiene su característica específica sobre el modo de apoyar lo cultural, ya sea dentro del PEM, una política o la agenda cultural, lo cual evidencia una intencionalidad política por apoyar la cultura. Estos cantones tienen una alta potencialidad en el tema cultural, el cual se traduce en los resultados expuestos en los capítulos anteriores.

Desprendiéndose de este análisis, existen una serie de características generales de los Gobiernos locales respecto a la materia de política cultural que permitirían clasificar estas organizaciones en los enfoques de implementación, desde las variables estudiadas en el capítulo 3, a saber: ámbito estratégico o estrategia cultural, capacidades institucionales y estructura organizacional, presupuesto de cultura y organizaciones locales de cultura.

En el siguiente cuadro se realiza un análisis y establecimiento de estas características generales de los cantones, agrupados en los enfoques de implementación anteriormente mencionados.

Tabla 31. Hallazgos sobre las características generales de los Gobiernos locales según enfoque de implementación

Variable	Enfoque <i>Top down</i>	Enfoque <i>Bottom up</i>	Enfoque mixto
Estrategia cultural	<p>Presenta únicamente la variable cultural definida en las herramientas de planificación municipal: Plan Cantonal o Plan Estratégico Municipal.</p> <p>La planificación de las estrategias culturales está centralizada en el Gobierno local.</p> <p>La estrategia cultural está centrada en la visión de cultura definida por el Gobierno local. No tiende a generar estrategias vinculadas a la economía naranja.</p>	<p>La estrategia de gestión cultural se centra en la visión de cultura de las organizaciones locales de cultura.</p> <p>La participación de la municipalidad en la gestión de la cultura es de cooperación con las organizaciones locales de cultura.</p> <p>El rumbo de cultura cantonal es definido en su mayoría por las organizaciones locales de cultura.</p>	<p>La variable cultural resulta de la consideración tanto institucional como por parte de la ciudadanía y sector privado, incluyéndose de tal forma dentro de la planificación institucional.</p> <p>La planificación no se encuentra centralizada en el Gobierno local, considera la participación de otros actores locales. El Gobierno local actúa como articulador y promotor.</p> <p>La estrategia es definida de manera conjunta, en donde se considera el fomento a la economía naranja pero</p>

Variable	Enfoque <i>Top down</i>	Enfoque <i>Bottom up</i>	Enfoque mixto
			igualmente se enfocan en las prioridades institucionales.
Estructura organizacional	<p>Existe una Unidad o un Proceso cultural formal dentro del Gobierno local.</p> <p>La presencia de estructuras organizacionales formales para la cultura es usual (Casas de la cultura, Escuelas municipales de cultura, etc.), no obstante, está ligada directamente al Gobierno local y su estructuración es altamente formal, es decir, cuenta con una junta directiva o administradora en la que la municipalidad es parte importante de la toma de decisiones.</p>	<p>La Unidad o Proceso cultural puede o no existir dentro del Gobierno local.</p> <p>Pueden o no existir instancias culturales que pertenecen a la municipalidad, pero su participación en la gestión de la cultura se centra en la colaboración con los demás entes.</p> <p>La toma de decisiones sobre la gestión cultural recae en las organizaciones locales de la cultura o las toma la municipalidad, pero, siguiendo lo que estipulan las demás</p>	<p>Existe una Unidad o un Proceso cultural formal dentro del Gobierno local.</p> <p>Pueden existir instancias culturales ligadas a la municipalidad, la cual es relevante en la toma de decisiones, pero las mismas se realizan a través de encuentros con los demás actores, brindado un espacio para el diálogo y evitando tanto una participación nula del municipio, como una centralización administrativa marcada.</p>

Variable	Enfoque <i>Top down</i>	Enfoque <i>Bottom up</i>	Enfoque mixto
		organizaciones.	
Presupuesto de cultura	<p>Presenta un presupuesto asignado al sector cultura, principalmente centrado en la ejecución de actividades desde la municipalidad o desde la escuela municipal de cultura.</p> <p>No tiende a presentar modelos de financiamiento hacia proyectos de la sociedad civil.</p>	<p>La Unidad de Gestión Cultural no lleva un control estricto de la forma en la que se presupuesta a la cultura. La forma en la que se presupuesta responde a otros factores ajenos a la planificación de la estrategia cultural.</p>	<p>El presupuesto municipal incluye la variable cultura y se le asignan recursos a los objetivos y metas vinculantes.</p> <p>El presupuesto es asignado de la mano con la definición de la agenda cultural, la cual se establece según con ayuda de propuestas ciudadanas y festividades tradicionales.</p>
Organizaciones locales	<p>La co-gestión de las políticas culturales es baja, y el papel de estas organizaciones tiende a ser menor en la implementación.</p> <p>Las organizaciones tienden a concentrarse principalmente en</p>	<p>Las organizaciones locales de cultura son fundamentales para el desarrollo cultural cantonal.</p> <p>La toma de decisiones de la forma en que se gestiona la cultura en el cantón recae mayormente en las</p>	<p>La co-creación y co-gestión de políticas culturales es alta, y se mantiene a lo largo de todas las etapas.</p> <p>La municipalidad no posee relación activa con la totalidad de organizaciones locales, sin</p>

Variable	Enfoque <i>Top down</i>	Enfoque <i>Bottom up</i>	Enfoque mixto
	<p>las zonas centrales, alrededor de las organizaciones públicas o del Gobierno local.</p>	<p>organizaciones locales de cultura.</p> <p>Lo recursos intelectuales, humano y tecnológicos son proveídos por las organizaciones locales de cultura.</p>	<p>embargo, maneja convenios y gestión en conjunto con ciertas organizaciones para la realización de actividades masivas o el desarrollo de los programas de la Escuela de Artes Musicales.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020

Al respecto, es preciso indicar que el ideal desde la perspectiva de estos autores es que los cantones tiendan a presentar enfoques de implementación mixtos, los cuales presenten tanto un Gobierno local fuerte como organizaciones culturales capaces de ser actores activos en el desarrollo de políticas culturales.

Esta cualidad se ve reflejada en el caso del cantón de Escazú y son características determinantes en su presencia dentro de la Agenda 21 de la cultura. Es la Asociación Mundial Ciudades y Gobiernos locales Unidos (CGLU), quien, a través de su Comisión de cultura, funciona como una plataforma de alcance mundial, en donde las ciudades pueden aprender, cooperar y promover políticas y programas sobre el papel de la cultura dentro de la sostenibilidad mundial. La Agenda 21 de la cultura incluye una serie de variables que fueron tomadas en consideración en esta investigación, como los derechos humanos, la gobernanza, la sostenibilidad a nivel territorial, la inclusión social y la economía.

Esta iniciativa brinda una serie de compromisos que las ciudades miembros deben aspirar a cumplir, y que, en el caso de Escazú, se ven reflejadas dentro de sus esfuerzos y acciones, como lo son algunas de ellas:

- Establecer políticas que fomenten la diversidad cultural.
- Apoyar y promover, mediante diferentes medios e instrumentos, el mantenimiento y ampliación de los bienes y servicios culturales.
- Implementar los instrumentos apropiados, para garantizar la participación democrática de los ciudadanos en la formulación, el ejercicio y la evaluación de las políticas públicas de cultura.
- Garantizar la financiación pública de la cultura mediante los instrumentos necesarios. Entre ellos cabe destacar la financiación directa de programas y servicios públicos.
- Promover la existencia de los espacios públicos de la ciudad y fomentar su uso como lugares culturales de relación y convivencia.
- Generar instancias de coordinación entre las políticas culturales y educativas, impulsando el fomento de la creatividad y la sensibilidad. (CGLU, s.f)

A su vez, refleja un compromiso del municipio con la ciudadanía, para la creación de políticas que fomenten y exalten verdaderamente el significado de cultura a nivel social, sin ser únicamente decisiones a nivel institucional. Cabe recalcar que, en el 2017, Escazú realizó un ejercicio de autoevaluación de sus políticas culturales y de desarrollo sostenible. El cantón obtuvo calificaciones iguales o por encima de la media global en una gran parte de los ejes incluidos por la Agenda, lo cual demuestra un verdadero compromiso del cantón con el desarrollo cultural:

- Derechos culturales: 76,25%, para una media mundial de 35
- Cultura, planificación urbana y espacio público: 66,67%, ante un 44 de media
- Patrimonio, diversidad y creatividad: con una puntuación media de 65,63%, encima de la media global de 50
- Gobernanza de la cultura: 63,64%, ante un 37 global
- Cultura y economía: 45,83%, ante un 38 global
- Cultura, equidad e inclusión social: 44,79%, ante un 35 global
- Cultura y medio ambiente: 35%, ante un 30 global
- Cultura y educación: 26,25%, ante una media global de 38
- Cultura, información y conocimiento: 17,05%, ante un 43 global

Los resultados anteriores arrojan un panorama favorable para el cantón, ya que ha sido un motivo de superación en materia de gestión cultural, y un verdadero ejemplo para el resto de los cantones del país, considera como una ciudad piloto para esta iniciativa. Ahora como parte de las conclusiones arrojadas por la investigación, y ligada a la ejecución de los dichos compromisos, se destaca la limitación en cuanto a la teoría que engloba la implementación de políticas públicas, incluyendo las de índole cultural. Si bien es cierto, se consideró la utilización de los enfoques Top down, Bottom up y el enfoque mixto, existe un vacío en cuanto al desarrollo de las iniciativas en materia de aprovechamiento de los recursos y relaciones de co-gestión entre actores.

Siendo necesario puntualizar lo siguiente:

- A pesar de que existe un concepto de cultura de referencia, tanto a nivel nacional como internacional, en cada uno de los cantones se identifica una conceptualización distinta de lo que significa cultura y cuáles son sus variantes. Esto está ligado a la tradición, espacios geográficos y actividades económicas, entre otras variables, que identificaron a cada cantón.
- La teoría de política pública e implementación de políticas son elementos fundamentales para entender las dinámicas en un campo social, y debe ser precisada con estudios de caso que permitan identificar los puntos de éxito y mejora en la implementación.
- La conceptualización definida por la UNESCO para referenciar a nivel teórico la cultura es aún la más utilizada a nivel nacional e internacional, y engloba los aspectos más importantes para entender la cultura en todas sus dimensiones.
- El análisis de lo cultural es fundamental dentro de los estudios de gestión pública, ya que la cultura es un motor de desarrollo y de movilidad social, que les permite a las personas mejorar su calidad de vida.
- La planificación de la cultura debe ser un tema que combine una visión local y nacional, en la que se respete las particularidades de cada uno de los territorios. Respecto a este tema, es preciso mejorar los espacios de vinculación entre el MCJ y las Municipalidades, con el fin de unificar conceptos de cultura, respetando las dinámicas particulares de cada cantón.
- El rol de la Comisión de Cultura del Concejo Municipal debe ser redefinido y reorientado, debido a que en este momento dichos espacios no son funcionales, es decir, no se reúnen con regularidad y no tienen un rol sustantivo en la definición de prioridades políticas y estratégicas en el sector de cultura.

Capítulo 8. Conclusiones específicas

Por último, se presenta el siguiente apartado a modo de conclusiones individuales, según el análisis de cada uno de los cantones estudiados.

8.1 Cantón de Santa Ana

Respecto al cantón de Santa Ana es preciso recalcar las siguientes conclusiones específicas encontradas a lo largo de la presente investigación:

- El concepto de cultura definido por la Municipalidad de Santa Ana se apega a lo definido como cultura por la UNESCO, y representa una visión institucional de la cultura que se quiere fomentar en el cantón, desde las prácticas locales inclusivas, accesibles y gratuitas.
- El cantón de Santa Ana se caracteriza principalmente por una división geográfica entre zonas rurales y urbanas que ha fomentado la consolidación de expresiones culturales como la producción de dulce en los trapiches, caminatas a zonas icónicas, ferias, elaboración de mascaradas y trabajo en arcilla. Estas son las principales expresiones que identifican al cantón.
- A nivel de presencia de organizaciones y sectores culturales, en el cantón los principales son el sector de música, diseño y artes escénicas. El sector de música es el principal con un total de 20 agrupaciones distribuidas en todo el cantón.
- La distribución de las organizaciones de cultura está centralizada en los distritos de Santa Ana, en temas de música y artes escénicas, y en el distrito de Pozos en lo que respecta al sector de diseño. Esto principalmente refleja que la zona comercial establecida en Pozos ha contribuido a la consolidación de la industria cultural de diseño, mientras que toda la estructura organizacional presente en el centro de Santa Ana ha creado las condiciones para que las otras áreas se desarrollen en este distrito.
- La EMAI es una organización que cumple con un rol estratégico en la gestión de la cultura cantonal, ya que representa una sinergia entre los esfuerzos de la Municipalidad y de actores de la Sociedad Civil por institucionalizar la enseñanza de la cultura.

- A nivel estratégico, en el cantón de Santa Ana existe un vacío en el área cultural ya que no existe un documento de política pública cultural o una agenda cultural documentada, únicamente se tienen algunos objetivos relacionados en el PEM. Esto dificulta la consolidación de una estrategia cultural basada en evidencia, así como muestra que en el cantón no existe una definición de las líneas estratégicas prioritarias en materia cultural, ya que el objetivo definido en el PEM no representa una estrategia cultural por sí mismo. De la misma manera, por congruencia interna no está precisada la planificación cultural como una actividad propia de la organización.
- En la Municipalidad de Santa Ana existe una estructura organizacional fuerte encargada de la cultura, la cual está representada tanto en el Proceso de Cultura de la Municipalidad como en la EMAI. Por tanto, al no existir una estrategia cultural se puede evidenciar la existencia de una brecha entre la planificación y la operación, es decir, existe una organización fuerte que no tiene un norte estratégico definido.
- La Comisión de Cultura del Concejo Municipal no participa de forma activa de la definición estratégica de la cultura y no se reúne con regularidad, por lo cual se puede afirmar que no es una comisión funcional en el tema de cultura.
- A nivel presupuestario, dentro de la Municipalidad se destinan dos rubros para el presupuesto de cultura: el proceso interno y la EMAI. En este sentido, sumando ambos destinos se tiene un promedio de asignación de un 1,43% del total del presupuesto de la Municipalidad, lo cual es una asignación importante si se compara con otras municipalidades del país que no tienen asignación específica para la cultura.
- A nivel de las redes locales de la cultura, esta investigación evidencia una predominancia en la implementación y fomento a las dinámicas culturales identitarias a la Municipalidad y la EMAI, con una participación más reducida de las Asociaciones de Desarrollo y otras organizaciones locales de cultura.
- No se evidencia un proceso de co-creación de las actividades culturales con organizaciones comunales o sociales, por el contrario, el diseño y planteamiento de estas actividades es centralizado en el Gobierno local.

- Si bien es cierto existe apertura en el Gobierno local para trabajar con organizaciones locales independientes, estas no influyen en la generación de las políticas culturales. Las organizaciones locales únicamente funcionan desde la etapa de planificación de actividades o su implementación, aportando recursos y medios de difusión. En algunas actividades conmemorativas, el papel de las organizaciones locales y comunitarias es fundamental, ya que por ellas corre la planificación, la logística y la convocatoria. En este caso, el Gobierno local apoya con recursos monetarios, espacios físicos y otras gestiones administrativas.
- Se evidencia la existencia de dos procesos bidireccionales para la gestión de las políticas culturales cantonales. Por una parte, la promoción se refiere a la generación de políticas culturales desde la institucionalidad hacia las comunidades. Por otra parte, se encuentra la animación, en donde son las comunidades las que realizan la proposición de las diversas actividades. En la Municipalidad de Santa Ana se ha intentado realizar una combinación de ambos procesos, dependiendo de la naturaleza de las actividades.

Lo anterior refleja una gran predominancia de la estructura institucional local en la gestión de la cultura, y un papel más reducido de las organizaciones locales. De acuerdo con los hallazgos del capítulo 4, el modelo de implementación de políticas públicas de este cantón es Top down, lo cual significa que la estructura organizacional formal es fuerte en el sector y que las decisiones se toman de forma centralizada.

- De acuerdo con los resultados de la herramienta del capítulo 4, se evidencia que el enfoque de implementación de políticas en el cantón de Santa Ana es Top down debido a que en la variable de estructura organizacional presenta un grado alto de estructuración interna y de uso de procesos de gestión en políticas culturales, así como se encuentra evidencia de que existe una unidad de cultura constituida. Por otro lado, se evidencia una variable de organizaciones locales de cultura más débil, con un bajo nivel de participación de las organizaciones en la ejecución de actividades y con poco grado de descentralización de las decisiones.

- Se concluye que en el cantón de Santa Ana existe una brecha en el acceso a la información presupuestaria, razón por la cual no se pudo conocer el grado de ejecución presupuestaria específica para cultura.
- Se muestra que en este cantón el modelo de gestión está más orientado a la formación, ya que la EMAI organiza actividades principalmente para esta variable. No obstante, se han descuidado el fortalecimiento de las otras variables, por lo cual los temas de participación, gobernanza, economía naranja y promoción son poco abordados en el cantón de Santa Ana.
- En el área de gobernanza, el cantón presenta bajo grado de co-creación de la estrategia cultural, ya que estas son definidas por la Municipalidad y la EMAI de forma unilateral, con participación esporádica de algunos actores sociales. No obstante, sí existe un alto grado de comunicación de las actividades, principalmente por parte de la EMAI.
- Respecto a la promoción, como se mencionó anteriormente, el cantón presenta sus puntos fuertes más visibles, ya que de los requisitos mínimos en este aspecto existen cursos, talleres o seminarios sobre artes escénicas, visuales, artesanías, diseño, editorial, música y publicidad. En relación con los tópicos de concientización, en el cantón se fomentan espacios de celebración sobre los procesos culturales propios, la cultural local y nacional, y se proponen espacios en los que se facilite la celebración de los espacios culturales propios.
- A nivel de producción, es preciso mencionar que el fomento a la economía naranja como una forma de promover la economía local no se ha desarrollado en el cantón. No se evidencia la presencia de programas o fondos para inversión en empresas o emprendimientos culturales.

8.2 Cantón de Escazú

En consonancia con la investigación realizada, para el cantón de Escazú se establecen las siguientes conclusiones:

- El concepto de cultura se modifica de acuerdo con el contexto, espacio y tiempo en el cual se ubique. En el caso del cantón de Escazú, la definición adoptada y

aceptada de cultura posee gran relación con el concepto que maneja la UNESCO, como en el caso de Santa Ana. En este caso, tomando como referencia la recopilación de información, la cultura en Escazú es el rasgo distintivo que caracteriza a dicho cantón, y son los aspectos inmersos dentro de dicho concepto los que la Municipalidad de Escazú y demás agentes del cantón toman en consideración para potenciar la variable cultural.

- Dentro de las celebraciones más destacadas se encuentra el Día Nacional del Boyero, el FIF y el Domingo Embrujado, siendo una actividad característica del cantón y que destaca la cultura y las tradiciones escazuceñas. Con respecto al boyeo y el baile folclórico, también se considera dentro del patrimonio inmaterial cantonal, debido a la importancia que poseen estas actividades dentro del cantón.
- Tal variable cultural posee matices distintos dependiendo de la zona en la cual se desee ubicar. En el caso de Escazú, se determinó que este cantón cuenta con dos ambientes distintos, con características muy marcadas. Se encuentra una zona más conservadora a nivel cultural ubicada en el distrito San Antonio, mientras que en San Rafael se denota una zona con una mayor expansión comercial y con mayor dinamismo económico.
- En cuanto a la presencia de sectores culturales en el cantón, los predominantes son los sectores de artes musicales, artes visuales, diseño y publicidad. De los cuales, el grosor se encuentra en el distrito de San Rafael, siendo consecuente con lo mencionado anteriormente en materia de dinamismo económico, ya que su mayoría consisten en organizaciones o personas dedicadas a tales habilidades, que lucran con ello. El distrito primero Escazú y San Antonio muestran una similitud en cuanto a cantidad de organizaciones ubicadas en sus territorios, siendo significativa la diferencia con respecto a San Rafael.
- En materia estratégica e institucional, la Municipalidad de Escazú no cuenta con una política cultural documentada y específica. El manejo de los servicios culturales del cantón se da a través del establecimiento de la agenda cultural, con un periodo ejecución anual, la cual es realizada de manera integral y toma en consideración propuestas aportadas por la ciudadanía y demás organizaciones del cantón. Esto se realiza considerando el proceso de gestión cultural que posee el municipio.

- La planificación, implementación, control y seguimiento de las acciones y servicios culturales, a nivel institucional, emana del área de Gestión Económica Social, específicamente del sub área de Desarrollo Cultural. La municipalidad también cuenta con la Escuela de Artes Musicales, la cual presenta una estructura fuerte y una variedad de servicios de índole musical, contribuyendo así con el desarrollo de dicho sector cultural, siendo el más fuerte en el cantón.
- En cuanto a la Comisión de Asuntos Culturales del Concejo Municipal, la labor de la misma no resulta un aporte considerable o visible dentro de las acciones estratégicas del municipio en materia cultural. La Comisión se no reúne con regularidad, a excepción de alguna solicitud o necesidad, y no posee una relación activa de colaboración con la sub área de Gestión Cultural. Esto limita al municipio en cuanto a la integralidad de las propuestas culturales, ya que, de existir dicha relación, la visión municipal sería más integral, unificando adecuadamente lo político con lo estratégico.
- En materia presupuestaria, la Municipalidad de Escazú realiza la asignación pertinente dentro de su PAO. Este indica los objetivos culturales a realizar, así como la meta esperada y el monto estimado para dos semestres. En este caso, se refleja que el peso porcentual de la cultura dentro del presupuesto total de la municipalidad ronda el 2%, de acuerdo con los datos que fue posible recabar. Si bien es cierto, debido a tal limitación no se cuenta con el monto exacto de lo asignado y lo presupuestado, se aprecia claramente que la inversión que se realiza en el sector cultura es considerablemente alta.
- A nivel de redes locales, Escazú cuenta con actores fuertes a nivel cultural. Dentro de los más destacados se encuentran la Escuela de Artes Musicales, la Asociación de Boyeros y la Mesa de Danza Folclórica. Así mismo, se debe destacar la presencia de grupos de artesanos, marimberos, mascareros, etc., los cuales representan las tradiciones más arraigadas y características del cantón. La red de actores locales de Escazú refleja la lucha por continuar con las tradiciones y trabajar de la mano con el Gobierno local, el cual posee un rol articulador, logístico y de aporte presupuestario.
- El cantón de Escazú, específicamente la municipalidad, cuenta con un enfoque de implementación de políticas culturales de naturaleza mixta. Mediante la utilización

de la herramienta del anexo 5, fue posible determinar que tanto la variable de estructura organizacional (desde la municipalidad) como la variable de organizaciones locales de cultura, poseen un mismo grado de presencia e importancia. En este caso, se considera que la municipalidad posee un rol activo y determinante para el desarrollo de la cultura en Escazú, pero que a su vez esto se realiza de la mano de las organizaciones sociales de índole cultural, incluyendo propuestas y acciones dentro del marco estratégico municipal y la asignación presupuestaria, siendo esto último determinante para la realización y fomento de actividades culturales.

- El tema presupuestario y de estrategia cultural se encuentran altamente vinculados con las variables anteriores, lo cual denota esfuerzos por parte de la municipalidad para contar con un equilibrio adecuado en materia de planificación-presupuesto, considerando tener un carácter realista y objetivo a la hora de establecer sus líneas de acción.
- En materia de gobernanza, la municipalidad muestra gran disposición para mantener, reforzar y crear nuevos mecanismos de colaboración con los demás actores locales, catalogándose en actores de la sociedad civil y actores del sector privado. Esto genera en Escazú una armonía y clara asignación de roles en los esfuerzos conjuntos.
- En cuanto al ámbito de formación cultural, el cantón se ve favorecido por los servicios brindados por la Escuela de Artes Musicales, ya que abarca la enseñanza de una gran variedad de habilidades e instrumentos musicales. Así mismo, existen esfuerzos dirigidos a la realización de talleres y eventos con el fin de facilitar el aprendizaje por parte de la población en especialidades como artes escénicas, artes visuales, artesanías, diseño, por mencionar las más sobresalientes.
- En producción cultural: se destacan los esfuerzos municipales de colaborar con actores locales, sin embargo, no se presenta de manera notoria la variable económica desde la perspectiva de ganancia o utilidad. En este caso, se da una moderada participación de la municipalidad en el fomento de la economía naranja, la cual está orientada a los negocios culturales, por lo general individuales.

- En materia de promoción cultural, el cantón se destaca por contar con una concientización fuerte en cuanto a las costumbres y tradiciones culturales. Ligado a esto, los actores más significativos se encargan de la promoción de los eventos y actividades a lo largo de todo el cantón, así como por el establecimiento de espacios que sirvan tanto para el esparcimiento como para la manifestación de la cultura escazuceña como identidad local.

8.3 Cantón de Belén

Dentro de las principales conclusiones que se pueden destacar del cantón de Belén se encuentran las siguientes:

- Belén cuenta con indicadores de gestión entre los más altos a nivel de Gobiernos locales con una población variada distribuida entre sus tres distritos.
- En el ámbito cultural, Belén presenta expresiones culturales propias que lo diferencian de los demás cantones de país, por ejemplo, Belén se proyecta como la cuna de los deportes, expresión que ha generado orgullo a lo interno del cantón y respeto a sus alrededores, es por ello por lo que la experiencia de visita del cantón la catalogan como único.
- El patrimonio inmaterial, hacen que Belén se destaque entre los distintos cantones. Actividades como La Cuchara Belemita, genera que los habitantes de los cantones vecinos migren hacia Belén para disfrutar de dicha actividad cultural tan arraigada del pueblo.
- Su patrimonio material, tal como la Antigua Estación de Ferrocarril, provoca arraigo local debido a que dicho lugar que dinamizó por largo tiempo la economía del cantón y actualmente forman parte de los atractivos culturales del cantón.
- Las prácticas culturales más comunes no son una excepción; la celebración del día del abuelo, las obras teatrales al aire libre, la exposición de los productos del programa de formación cultural, entre otras, generan un sentido de pertenencia del cantón que logra la unificación del pueblo y el impulso de la economía a través de la cultura.

- Las dinámicas culturales del cantón se centralizan en la variable de prácticas culturales, las cuales son promovidas y promocionadas por la unidad de gestión cultural de la municipalidad, pero ejecutadas en su mayoría por las asociaciones de desarrollo comunal.
- De las organizaciones de cultura, las mismas se encuentran en su mayoría en el distrito de San Antonio, seguido de los distritos de La Ribera y la Asunción. Al ser San Antonio el distrito cabecera del cantón, se muestra como la distribución de organizaciones culturales responde a variables geográficas y de centralización. Esto evidencia una falencia en la municipalidad para lograr fomentar la creación y sostener organizaciones culturales a lo largo de los distritos del cantón.
- Respecto a la distribución de las organizaciones culturales por sector cultural dentro del cantón, se obtiene que los sectores con más fuerza son los de artes escénicas, artes visuales y artesanías respectivamente. La implicación de este hecho radica que existen sectores culturales que se ven desprotegidos por la política cultural del cantón, por lo que genera exclusión a los ciudadanos que presentan diversas habilidades culturales que no cuentan con el apoyo de la gestión cultural cantonal. También, las oportunidades de crecimiento para esos sectores se ven limitados por factores como la carencia de apoyo y la centralización de organizaciones culturales dentro del cantón.
- Es imperante remarcar el rol de las asociaciones de desarrollo comunal de Belén. Las mismas se encargan de emitir criterio a la municipalidad sobre la dirección de la cultura cantonal y ejecutan los programas y proyectos planteados. La municipalidad, por falta de recurso humano, procura delegar las funciones de la gestión cultural con el objetivo de que el ámbito meramente administrativo de sea desarrollado por la unidad de gestión cultural y el ámbito estratégico - operativo sea ejecutado mayormente por las asociaciones de desarrollo.
- El presupuesto para la cultura se encuentra definido por ley. Corresponde al 5% de las ganancias adquiridas por pago de las patentes. Esta particularidad posee aspectos positivos y negativos en la presupuestación de la cultura. Como aspecto positivo se encuentra que el presupuesto a la cultura no se va a afectar por los intereses políticos de la administración de turno, es decir, sin importar que el alcalde de turno

no tenga interés en el tema cultura, ya el presupuesto se encuentra definido por ley, no obstante, un aspecto negativo es que limita la gestión por resultados, ya que el monto de presupuesto obedece al pago de patentes y no a la planificación anticipada de programas y proyectos.

- El promedio de ejecución presupuestaria para la cultura en los últimos 5 años es de un 81%. El dato responde a diversos factores como carencia de capacidad operativa de la municipalidad para gestionar un tema tan amplio como la cultura, los montos reservados para realizar transferencias o donaciones a otras dependencias, entre otros.
- El marco estratégico institucional es sólido en el cantón de Belén. Los PAO, el PEM y el PDC presentan la variable cultural claramente definida y con indicadores que facilitan la evaluación de las acciones realizadas por la municipalidad para la gestión cultural
- Belén es la única de las municipalidades en estudio que cuenta con política cultural cantonal claramente definida y estructurada en un documento que se está ejecutando por las asociaciones de desarrollo con la colaboración de la municipalidad.
- La Municipalidad de Belén cuenta con proceso cultural, desarrollado por la unidad de gestión cultural y además con la Comisión de Asuntos Culturales del Concejo Municipal. La unidad se encarga de la materia administrativa de la gestión cultural, mientras que la Comisión no cumple con un rol estratégico en el tema.
- La relación de la municipalidad con el MCJ es muy baja. Es decir, existen pocos esfuerzos de trabajo conjunto entre las organizaciones han trabajado temas puntuales y dispersos dentro del cantón.
- El modelo de gestión predominante del cantón es el Bottom-up, debido a que la variable de estructura institucional posee menor peso que la variable de organizaciones locales de cultura.
- Las implicaciones de la gestión bajo ese modelo, radican en que las organizaciones locales de cultura poseen un rol más predominante que el de la municipalidad en la gestión de la cultura. La estrategia es dirigida por la visión de las organizaciones e implementada por los mismos, mientras que la municipalidad colabora en el área administrativa.

- Es destacable la labor de la municipalidad para promocionar la cultura del cantón, así como su modelo de participación ciudadana para el tema cultural. La política cultural fue un proceso participativo y la planificación y ejecución de actividades culturales han sido en conjunto con las organizaciones locales de cultura.
- Es necesario mejorar el área de formación cultural, ya que existen sectores de cultura que se encuentran excluidos por las dinámicas culturales del cantón.
- El apoyo a la economía naranja, presenta falencias en la gestión, por lo que la variable de producción de cultura debe ser fortalecida por la Municipalidad.

Capítulo 9. Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones surgidas a partir del análisis de la presente investigación en materia de gestión cultural en los cantones estudiados. Las mismas se realizan con el propósito de destacar aspectos de mejora en cada uno de los cantones para el alcance de un enfoque mixto de implementación de políticas públicas, ya que como se indicó anteriormente, se trata de un enfoque que engloba los mejores aspectos de los dos restantes.

A nivel general se consideran las siguientes recomendaciones para los tres cantones en estudio:

- Se debe reconceptualizar la conformación y el rol de la Comisión de Asuntos Culturales de los Concejos Municipales, esto con el fin de hacerla funcional para el sector. Este espacio es la zona de toma de decisiones políticas y estratégicas del cantón, por lo cual se propone que la misma tenga una cartera de proyectos definidos en conjunto con la ciudadanía, los cuales puedan ser sujetos a implementación de acuerdo con las posibilidades presupuestarias de cada gobierno local

Así mismo, se recomienda que dicha Comisión no sea únicamente pasiva a la hora de la definición estratégica del cantón, sino que tome la iniciativa para la definición de la política cultural, y que las necesidades ciudadanas pasen a través de instrumentos de consulta por los concejales, síndicos y regidores.

- Es preciso que la alcaldía municipal posea instrumentos de definición estratégica para el sector de cultura desde el plano político, es decir, que se muestre inclusive desde la agenda política del alcalde o alcaldesa en el plan de gobierno municipal. Este elemento es de suma importancia para dar visibilización e importancia desde la agenda pública (descrita en la teoría de políticas públicas) a los proyectos de gestión cultural.

En este caso, la alcaldía como cabeza del gobierno local, es responsable por la priorización de los temas a lo interno de la organización, por tanto, es importante

que la ciudadanía conozca de previo si el tema cultural es o será una prioridad estratégica desde la gestión municipal.

- Se recomienda realizar vinculaciones estratégicas entre las diversas áreas de gestión municipal y la cultura, tanto a nivel de planificación como a nivel de operación, con el fin de dejar de ver a la cultura como un silo aislado en el sector de desarrollo humano. Es preciso que se concreten proyectos de desarrollo de infraestructura, económico, financiero, ambiental y otros, de la mano con el plano cultural, con el fin de generar proyectos integrales que apuesten por una recuperación de la cultura local desde la construcción de infraestructura, el financiamiento a proyectos productivos, entre otros.
- Se reconoce que cada uno de los modelos de implementación es único y funcional para cada una de las municipalidades en estudio, no obstante, se recomienda un fortalecimiento de las unidades o departamentos de cultura, ya que estos deben ser articuladores del desarrollo cultural local y para ello necesitan recursos que les permitan desarrollar sus funciones en plenitud de condiciones.

9.1 Cantón de Santa Ana

En el caso de Santa Ana, con el fin de que pueda convertirse en un cantón con un enfoque de implementación mixto se recomienda que se tomen las siguientes medidas:

- Estructurar una política pública cultural (documentada) de forma participativa entre los diversos actores culturales del cantón, la cual establezca como mínimo las líneas estratégicas y los requerimientos del cantón en materia cultural.
- Incluir variables de participación ciudadana y fomento a la participación de las organizaciones locales en la definición de los proyectos prioritarios y la asignación presupuestaria en cultura, a través de algún instrumento como los presupuestos participativos.
- La política cultural definida debe reconocer las principales expresiones culturales básicas del cantón, como los trapiches, las caminatas, la elaboración de mascaradas y el trabajo en arcilla. Se debe incluir una estrategia general para el reconocimiento de estas prácticas, así como para evitar que desaparezcan del identitario local.

- Incluir una estrategia específica que permita el crecimiento de la industria musical y de diseño en el cantón, ya que estas tienen una presencia importante en el mismo.
- Crear fondos concursables o de apoyo a las organizaciones culturales que tienen un giro de negocio o que se encuentren dentro del mercado, con el fin de apoyar iniciativas dentro de la tendencia de economía naranja.
- Incluir una visión geográfica sobre las dinámicas culturales distintas en cada distrito, por ejemplo, tomar en cuenta que la mayor parte de organizaciones con un corte de negocio se encuentran en Pozos y que las organizaciones tradicionales se encuentran en el distrito de Santa Ana central. Además, debe considerarse que existen inequidades de acceso, ya que la mayor oferta cultural se encuentra centralizada en los distritos mencionados anteriormente. Se deben incluir espacios de formación y promoción cultural en otros distritos.

9.2 Cantón de Escazú

En el caso de Escazú, se determinó que posee un modelo de enfoque mixto en la gestión de políticas culturales, sin embargo, existen aspectos de mejora para maximizar dicho modelo:

- Se aconseja el establecimiento de una Política pública cultural documentada y definida, que permita llevar la variable cultural a un ámbito más específico, y que dicha política se ligue a los objetivos estratégicos de los planes con carácter macro.
- Que se creen fondos concursables y/o aumenten los fondos de apoyo a las organizaciones culturales para fomentar el desarrollo de empresas culturales, incrementando así el apoyo a la economía naranja en la localidad.
- La relación entre la Comisión de Cultura del Concejo Municipal y el área de Gestión Cultural, según lo discutido, no presentan una relación activa de coordinación, siendo una relación esporádica. Por tanto, se recomienda una mayor unificación de esfuerzos de ambas partes, para generar una idea aún más homogénea en materia de cultura, que represente aún mejor la visión que posee la municipalidad como un solo actor.
- Fortalecer las relaciones con el MCJ para sumar esfuerzos y aumentar la eficiencia en la gestión de la cultura del cantón.

- En relación con la limitación general de la investigación respecto a la accesibilidad de información se recomienda una apertura de la misma, principalmente en materia presupuestaria. Dentro de los POA se encuentra según objetivo cultural su asignación presupuestaria, sin embargo, el acceso al presupuesto ejecutado no fue posible, imposibilitando así la respectiva comparación y conclusión del análisis.

9.3 Cantón de Belén

Las recomendaciones asociadas a la gestión de la cultura para la Municipalidad de Belén son:

- Promocionar al cantón desde las expresiones culturales identitarias del mismo. Belén como “La Cuna del Deporte” y la “Cuchara Belemita”. En otras palabras, crear una marca cantón en la que se impulse su economía a través de la cultura.
- Impulsar como centros turísticos las infraestructuras definidas como patrimonio cultural material dentro del cantón, exponiendo a sus visitantes la historia detrás del inmueble y la importancia para los ciudadanos de Belén.
- Generar una estrategia que le permita al cantón expandir a lo largo de su territorio las organizaciones locales de cultura, para así descentralizar y facilitar el acceso a los ciudadanos a los servicios culturales en cualquier distrito del cantón
- Promover espacios de crecimiento y producción de organizaciones en cada uno de los sectores culturales para que exista igualdad de oportunidades para los ciudadanos de ser beneficiarios de los servicios culturales.
- Homologar la variable cultural de los planes cantonales con la política nacional de cultura con el objetivo de seguir una misma línea de desarrollo a nivel nacional, respetando las identidades propias de cada cantón y sus esquemas de desarrollo.
- Fortalecer las relaciones con el MCJ para sumar esfuerzos y aumentar la eficiencia en la gestión de la cultura del cantón.
- A través de programas de acción social, consultoría o de apoyo con las universidades y colegios, solicitar la presencia de pasantes para aumentar el recurso

humano de la unidad de gestión cultural, generando de este modo mayor capacidad operativa para promover la cultura dentro del cantón.

- Llevar un registro detallado de las gestiones realizadas en colaboración con la RECIM para facilitar la búsqueda de buenas prácticas y aspectos de mejora en la gestión cultural.
- Lograr obtener el apoyo político necesario para que el tema cultura sea una prioridad dentro de la municipalidad.
- Abarcar todos los sectores culturales en los programas de formación artística de la municipalidad ya que existen sectores culturales que no cuentan con cursos ni talleres.
- Incrementar el porcentaje de ejecución presupuestaria basados en la planificación eficiente de los recursos, programas y proyectos.

Finalmente, las recomendaciones para clasificar a Belén dentro del enfoque mixto de gestión cultural son las siguientes:

- Fortalecer las gestiones de la unidad de gestión cultural de la Municipalidad de Belén para que le sea posible tener la capacidad operativa de co-gestionar con las organizaciones locales de cultura lo referente al tema cultural.
- Fortalecer las funciones de la Comisión de Cultura del Concejo Municipal, generando un plan de trabajo y estableciendo sesiones periódicas de trabajo individuales y en conjunto con la unidad de gestión cultural.
- Lograr que, en la planificación cultural, la visión de cultura del cantón sea definida de igual forma por la municipalidad como por las organizaciones locales de cultura.
- Incrementar el poder de toma de decisiones de la municipalidad respecto a la forma en la que se gestiona la cultura del cantón.
- Involucrar de forma activa a la municipalidad en la ejecución de actividades culturales, y no supeditar estas únicamente a la responsabilidad de las asociaciones de desarrollo.
- Fortalecer la producción de la cultura con fondos para organizaciones con el objetivo de promover la economía naranja en el cantón.

Referencias Bibliográficas

Álvarez Masís, Y; Gómez Vargas, S; González Vásquez, F; (2010). Expresiones culturales de Escazú, Mora y Santa Ana. Ministerio de Cultura y Juventud. Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural. Imprenta Nacional. San José, Costa Rica.

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1998). Código Municipal, N° 7794. Recuperado de <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigomunicipal.pdf>

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2012). Ley de patentes de la Municipalidad de Belén (Ley No. 9102). San José, Costa Rica. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=73840&nValor3=90778&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2014). Informe Integrado Jurídico-Económico-Socioambiental del Proyecto de Ley: “Ley General de Derechos Culturales”. Departamento de Servicios Técnicos.

Asamblea Nacional Constituyente. (1949). Constitución Política de Costa Rica. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&strTipM=TC

Australian Government, Department of the Prime Minister and Cabinet. (2014). *Successful Implementation of Policy Initiatives*. Recuperado de <http://apo.org.au/system/files/41796/apo-nid41796-23471.pdf>

Ayuntamiento de Barcelona. (s.f). Agenda 21 de la cultura. Ciudades y Gobiernos locales Unidos. Recuperado de <http://www.agenda21culture.net/es/documentos/agenda-21-de-la-cultura>

Badilla, A. (2013). *Cultura y poder: el caso de la ley 8555 (2002-2006)* (Tesis de grado, Universidad de Costa Rica). Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/1660/1/35543.pdf>

Ballesteros, C., García, G., Ocaña, A., Jácome, C. (2018). *Análisis de la promoción cultural como herramienta para fortalecer la identidad afro esmeraldeña*. Revista lasallista de investigación. Vol. 15. No. 2. p.367-377. DOI: <https://doi.org/10.22507/rli.v15n2a28>. Recuperado de: <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/1841>

Batthyány, K. & Cabrera, M. (Coord.) (2011). Capítulo II. La articulación del campo epistemológico y el metodológico como objetivo central de un proyecto de investigación (pp. 9-17) *En Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*. Apuntes para un curso inicial. Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.

Bonilla, A; Núñez, A y Ugalde, J. (2012). *Análisis de la Política Cultural de la Municipalidad de San José. Propuesta de Mejoramiento Organizacional para la gestión de la cultura*. (Tesis de grado, Universidad de Costa Rica) San José, Costa Rica.

Bourdieu, Pierre (2000) *Cosas dichas*. Editorial Gedisa. Buenos Aires. Recuperado de <http://www.redmovimientos.mx/2016/wp-content/uploads/2016/10/Bourdieu-P.-2000.-Cosas-dichas.-Gedisa-Editorial.pdf>

Buitrago, F; Duque, I. (2013). *La Economía Naranja*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC.

Castells, M. (2005). *La sociedad red*. Alianza Editorial. ISBN: 8420677000.

- Contraloría General de la República. (2017). Índice de Gestión Municipal. Duodécimo Informe, Noviembre del 2017. Recuperado de https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev_dig/inf_opinion/2016/igm2016.pdf
- Cunill, N. (1991). *Participación ciudadana: dilemas y perspectivas para la democratización de los estados latinoamericanos*. Caracas, Venezuela: CLAD.
- Defensoría de los Habitantes. (2018). Índice de Transparencia del Sector Público. Recuperado de http://www.dhr.go.cr/red_de_transparencia/indice_de_transparencia_del_sector_publico.aspx
- Díaz, A. (2012). *La formación cultural: una propuesta sobre cómo asumirla y estudiarla*. Íkala, revista de lenguaje y cultura, Vol. 17, No. 3. P. 223-229. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=255025411001>
- Dobbin, F. (1994). Cultural Models of Organization: The Social Construction of Rational Organizing Principles. En Dobbin, F. *The Sociology of Culture: Emerging Theoretical Perspectives* (pp. 117-141). Oxford: Basil Blackwell.
- El Guacho (17-6-2017) *Belén ¿aún es la “cuna del deporte”*. Periódico Local de Belén, Heredia, Costa Rica. Recuperado de: <https://periodicoelguacho.com/belen-aun-es-la-cuna-del-deporte/>
- El Guacho (09-06-2017) *Belén: Más que un “pueblo de paso”*. Periódico Local de Belén, Heredia, Costa Rica. Recuperado de: <https://periodicoelguacho.com/belen-mas-que-un-pueblo-de-paso/>
- EMAI, (2018). Memoria 20 años EMAI. Municipalidad de Santa Ana. Recuperado de <https://drive.google.com/drive/folders/19TvEqv1pHKg9NIW3mWFqOnUFRWA1Y>
Ags

- Figueres, F. (1955). Cartas a un Ciudadano. Recuperado de https://elespiritudel48.org/docu/Cartas_a_un_Ciudadano.pdf
- Figueres, J. (1955). *El espíritu del 48*. San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://elespiritudel48.org/el-espíritu-del-48-libro/>
- Gutiérrez, D. P. (2018). Economía naranja y oportunidades de negocio. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=econom%C3%ADa+naranja&btnG=&oq=economia+na
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª Ed). México: McGraw Hill.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 Ed). McGraw Hill. México DF. ISBN: 978-607-15-0291-9
- Hodgson, G. (julio – diciembre 2011). ¿Qué son las instituciones? *Revista CS*, (8), 17-53. Cali, Colombia. ISSN: 2011– 0324
- Instituto Nacional de Estadística y Censos: (2011). Censo Nacional del 2011. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/censos/censos-2011>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos: (2017). *Encuesta Nacional de Cultura 2016: Principales Resultados* (1 ed.) Recuperado de <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reenc2016-27092017.pdf>
- Kraft, M. E., & Furlogn, S. R. (2004). *Public policy: politics, analysis, and alternatives*. Washington: CQ Press.
- Lacarrieu, M & Álvarez, M. (2008). *La (indi)gestión cultural: Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

- Maccari, B. y Montiel, P. (2012) *Gestión Cultural para el Desarrollo: Nociones, políticas y experiencias en América Latina* (1 Ed). Buenos Aires: Ariel.
- Mariscal, J. (2016). Institucionalidad y tendencias de la gestión cultural municipal en Jalisco, México. *Revista de Antropología Experimental*, (16), 309-324. Recuperado de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae/article/viewFile/2800/2516>
- Matland, Richard E. (Abril, 1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5, 145-174.
- Meyer, J & Bromley, P. (diciembre, 2013). The Worldwide Expansion of "Organization". *Sociological Theory*, 31(4), 366-389.
- Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ). (2016). *Informe anual de labores 2015-2016*. Recuperado de <http://www.mcj.go.cr/ministerio/transparencia/informe%20de%20labores/ley%209398/2015-2016/Informe%202016%20Despacho%20Ministerial.pdf>
- Ministerio de Cultura y Juventud. (2010). *Expresiones culturales de Escazú, Mora y Santa Ana*. San José, Costa Rica. Recuperado de http://www.patrimonio.go.cr/biblioteca_digital/publicaciones/2010/expresiones_culturales.pdf
- Ministerio de Cultura y Juventud. (2010). *La cultura deja huella*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Cultura y Juventud. (2013). *Política Nacional de Derechos Culturales 2014-2023*. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.mcj.go.cr/ministerio/legislacion/02.pdf>
- Ministerio de Cultura y Juventud. (2017). *Cuenta Satélite de Cultura de Costa Rica: Metodología y Resultados* (1a Ed). San José: Editorial MCJ. Recuperado de http://www.mcj.go.cr/Cuenta_Satelite/archivos/Metodologia_de_medicion.pdf

- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg on management*. Ediciones Díaz de Santos S.A. New York.
- Montero, F. (2004). *Políticas culturales en la gestión local: el caso de la Dirección de Cultura de la Municipalidad de Escazú* (Tesis de posgrado, Universidad de Costa Rica). San José, Costa Rica.
- Moreno, G. (2017). *Políticas Culturales en Bogotá: Análisis de los lineamientos y referenciales de la Política Pública Distrital de Cultura: 1997-2015*. (Tesis de posgrado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas) Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5711/1/MorenoRozoGiovaniAndres2017.pdf>
- Morril, C. (Septiembre, 2008). *Culture and Organization Theory*. Annual Reviews. DOI: 10.1177/0002716208320241
- Municipalidad de Belén (2012). *Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2022*. Equipo de Gestión Local del Plan Cantonal de Desarrollo Humano de Belén Municipalidad de Belén PNUD y MIDEPLAN. Recuperado de: <https://www.belen.go.cr/documents/20181/42286/Plan+Cantonal+2013+-+2022/2a4d9648-a6fd-4941-8b96-fb661b0d4faa>
- Municipalidad de Belén (2013). *Plan de Desarrollo Estratégico Municipal*. Belén, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.belen.go.cr/documents/20181/42246/Plan+estrategico+2013+-+2017/8c34a948-b255-4526-bedf-b3bdd06de8a0>
- Municipalidad de Belén (2018) *Informe de Evaluación del Plan Operativo Anual y Presupuesto 2017*. Heredia, Costa Rica. Recuperado desde: <https://www.belen.go.cr/documents/20181/42388/Informe+de+evaluaci%C3%B3n+del+POA+Presupuesto+2017.pdf/88e2676b-1257-4850-bc75-813847319329>

Municipalidad de Belén (2015) *Informe de Evaluación del Plan Operativo Anual y Presupuesto 2014*. Heredia, Costa Rica. Recuperado desde: <https://www.belen.go.cr/documents/20181/42388/Informe+de+Evaluaci%C3%B3n+del+POA-Presupuesto-2014.pdf/12f6f7de-9c4e-4946-b29f-abdb13c32a30>

Municipalidad de Belén (2017) *Informe de Evaluación del Plan Operativo Anual y Presupuesto 2016*. Heredia, Costa Rica. Recuperado desde: <https://www.belen.go.cr/documents/20181/42388/Informe+de+evaluaci%C3%B3n+del+POA+Presupuesto+2016.pdf/e8e0a52a-f697-473e-b770-c248f8e93081>

Municipalidad de Belén (2019) *Informe de Evaluación del Plan Operativo Anual y Presupuesto 2018*. Heredia, Costa Rica. Recuperado desde: <https://www.belen.go.cr/documents/20181/42388/Informe+de+Evaluaci%C3%B3n+del+POA+Presupuesto+2018.pdf/2efd0336-b53a-4e53-be1e-0c02331cadfc>

Municipalidad de Belén. (2019). Página web de la Municipalidad de Belén. Recuperado de <https://www.belen.go.cr/>

Municipalidad de Escazú. (2020). Página web de la Municipalidad de Escazú. Recuperado de <https://www.escazu.go.cr/es>

Municipalidad de Escazú. (2016). Programa de Trabajo Municipal “Unidos por Escazú” 2016-2020. Recuperado de <https://www.nacion.com/gnfactory/investigacion/2016/elecciones-municipales/candidatos/105740603/plan.pdf>

Municipalidad de Escazú. (2018). Análisis Institucional para la formulación del Plan Anual Operativo y el Presupuesto 2019. Recuperado de https://cgrweb.cgr.go.cr/f?p=150210:22:::NO::P22_NO_DOC,P22_ANNO,P22_TIP_O_DOC,P22_COD_INSTITUCION,P22_CONSECUTIVO:163631,2019,1,3014042050.

Municipalidad de Escazú. (2018). Matriz de Desempeño Programático del Plan Anual Operativo 2018. Recuperado de

https://cgrweb.cgr.go.cr/sip_own.sip_prc_download_file?p_file=997DDABC46A876F71256E6ED5CD11D78ECF73E10351C56FC56DC75734CE9E20102430380D93A8AFB12AA6609E3E17331

Municipalidad de Escazú. (2018). Mi lindo Escazú. Recuperado de https://escazu.go.cr/sites/default/files/Documentos/libro_mi_lindo_escazu.pdf

Municipalidad de Escazú. (2018). Plan de Desarrollo Cantonal 2019-2029. Recuperado de https://escazu.go.cr/sites/default/files/Documentos/plan_de_desarrollo_cantonal.pdf

Municipalidad de Escazú. (2018). Plan Estratégico Institucional 2019-2024. Recuperado de https://escazu.go.cr/sites/default/files/Documentos/plan_estrategico.pdf

Municipalidad de Escazú. (2019). Manual de Procesos. Área de Gestión Cultural.

Municipalidad de Escazú. (2019). Matriz de Desempeño Programático del Plan Anual Operativo 2019. Recuperado de https://cgrweb.cgr.go.cr/f?p=150210:22:::NO::P22_NO_DOC,P22_ANNO,P22_TIP_O_DOC,P22_COD_INSTITUCION,P22_CONSECUTIVO:163631,2019,1,3014042050.

Municipalidad de Escazú. (2019). Página web de la Municipalidad. Recuperado de <https://escazu.go.cr/es>

Municipalidad de Escazú. (2019). Presupuesto Ordinario inicial 2019, sección de Egresos. Recuperado de https://cgrweb.cgr.go.cr/f?p=150210:22:::NO::P22_NO_DOC,P22_ANNO,P22_TIP_O_DOC,P22_COD_INSTITUCION,P22_CONSECUTIVO:163631,2019,1,3014042050.

Municipalidad de Santa Ana (2017). *Plan Estratégico 2018-2022*. Santa Ana, Costa Rica. Recuperado de: <https://santaana.go.cr/MSA/transparencia/files/planes/Plan-Estrategico-Municipal-2018-2022-Santa-Ana.pdf>

- Municipalidad de Santa Ana. (2020). *Presupuesto municipal*. Página web de la Municipalidad de Santa Ana. Recuperado de <https://www.santaana.go.cr/>
- Municipalidad de Santa Ana (2017). *Manual: Organización y Funciones Municipalidad de Santa Ana*. Santa Ana, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.santaana.go.cr/images/documentos/2017/Manual.pdf>
- Municipalidad de San José. (2013). *Política Cultural de la Ciudad de San José*. Departamento de Servicio Culturales, Gerencia de Provisión de Servicios.
- Munro, R & Jones, C. (2005). *Organization Theory, 1985–2005*. Oxford Sociological Review.
- Muñoz, S. (2016). *Descripción y análisis de la implementación de los modelos de gestión cultural pública en Chile entre los años 2003 y 2015*. (Tesis de posgrado, Universidad de Buenos Aires) Buenos Aires, Argentina.
- Murdoch, Z. (2015). Organization Theory and the Study of European Union Institutions: Lessons and Opportunities. *Organization Studies*, 36(12), 1675–1692. DOI: 10.1177/0170840615585342
- Najmanovich, D. (2005). *La organización en redes de redes y de organizaciones*. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM. México.
- North, D.C. (1994). Economic Performance through Time. *American Economic Review*, 84 (3), 359–367.
- Observatorio Vasco de la Cultura (2018) *El valor público de la cultura*. Kulturaren Euskal Behatokia, Gobierno de Vasco. Recuperado de: http://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_argit_balio_publico_2018/es_def/adjuntos/Valor_publico_de_la_cultura.pdf
- Ordoñez, G. (2016). *Manual de análisis y diseño de políticas públicas*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia. ISBN: 9789587108965

Organización de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Obtenido desde: <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2013). *Cultura y Desarrollo* (9). Recuperado de <http://unesdoc.UNESCO.org/images/0022/002212/221297s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2012). *Mis derechos son nuestros derechos culturales*. Programa Conjunto Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local. Recuperado de <http://unesdoc.UNESCO.org/images/0022/002283/228345s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2017). *Textos fundamentales de la Convención de 2005 sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*. Sección de la Diversidad de las Expresiones Culturales, Sector de la Cultura. Recuperado de <http://unesdoc.UNESCO.org/images/0026/002607/260710s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (26 de Julio – 6 de Agosto de 1982). *Declaración de México sobre las Políticas Culturales* en Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales. Recuperado de http://www.culturalrights.net/descargas/drets_culturals400.pdf

Parsons, W. (2007). *Políticas Públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de Políticas Públicas*. México: Flacso.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). Atlas de desarrollo humano de Costa Rica. Recuperado de <http://desarrollohumano.or.cr/mapa-cantonal/index.php>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2016. Recuperado de <http://desarrollohumano.or.cr/mapa-cantonal/index.php>
- Programa Estado de la Nación. (2012). Producción cultural en Costa Rica: nuevos aportes para su conocimiento. En *Decimotavo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Recuperado de https://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/018/Cap-6-Produccion-Cultural-en-CR.pdf
- Ramírez, M. (2014). Políticas Públicas, gobernabilidad y gobernanza: La pluralidad de actores en las decisiones democráticas. *Eutopía*. (enero-junio 2014, número 20). Recuperado de www.revistas.unam.mx
- Rivas, L. (julio-diciembre, 2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32.
- Rodríguez Norma, L (2015). El campo de producción cultural en la sociología de las prácticas de Bourdieu. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Rodríguez, P. (2018). Historia del cantón de Escazú (1 Ed). San José, Costa Rica: Municipalidad de Escazú. Recuperado de <https://escazu.go.cr/es/el-canton/libro-conmemorativo-por-los-170-anos-de-escazu>
- Sistema de Información Cultural de Costa Rica. (s.f). Red de Cultura Inter Municipal de Costa Rica (RECIM). Recuperado de <https://si.cultura.cr/agrupaciones-y-organizaciones/red-de-cultura-inter-municipal-costa-rica-recim.html>
- Universidad de Costa Rica. (2017). Índice de Competitividad Cantonal 2011-2016. Recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2017/icc-odd-2006-2016.pdf>

- Vargas, A. (2000). *Educación y promoción cultural: quien es el verdadero promotor*. Pensamiento educativo Vol. 26, julio. Recuperad de: <http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/download/174/370>
- Velásquez Contreras, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. No. 47. Abril de 2003, páginas de 66 – 87.
- Vegas, H. (2017). Políticas públicas y gobernanza: Articulación para una gestión pública local autónoma. *Polis Revista Latinoamericana*, (48). Recuperado de <https://journals.openedition.org/polis/12661>
- Weber, M. (1978). *Economy and society*. Vols. 1 and 2, ed. G. Roth and C. Wittich. Berkeley: University of California Press.
- Wheelan, C. (2011). *Introduction to Public Policy*. New York: W.W. Norton & Comany.
- Zubiría, S., Abelló, I. & Tabares, M. (1998). *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Madrid, España: OEI.

Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada

Instrumento para las municipalidades

Entrevista semiestructurada “Análisis de la implementación de políticas culturales: estudio comparado de los modelos de gestión en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén” Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de licenciatura en Administración Pública		
Lugar:	Hora:	Aplica:
Fecha:	Funcionario (a):	

El siguiente instrumento ha sido diseñado con el fin de conocer las distintas dinámicas culturales presentes en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén, con el fin de identificar el rol de los actores locales vinculados al sector de cultura, y así, precisar los modelos de gestión de políticas culturales utilizados en los cantones.

Para ello, esta entrevista cuenta con tres dimensiones de enfoque de las consultas: contexto, donde se aborda las dinámicas culturales externas a la municipalidad; la institucionalidad, elemento que busca identificar el rol de la municipalidad y otras organizaciones públicas en el tema cultural; y por último, las alianzas y la participación ciudadana en la gestión de las políticas culturales.

Le instamos a responder esta entrevista con la mayor precisión y honestidad posible, ya que toda la información que surja de este proceso nos servirá como insumo para este proceso.

Primera parte. Contexto.

1. Defina cómo se entiende el concepto de cultura a nivel institucional. ¿Cuáles son los elementos que lo conforman?

2. ¿Cuáles son las principales manifestaciones culturales referentes o identitarias del cantón?
3. ¿Cómo iniciaron estas principales prácticas culturales y quiénes lo promovieron?
4. ¿Cuál ha sido la evolución/cambios que han sufrido las prácticas culturales dentro del cantón, en los últimos cinco años?

Segunda parte. Institucionalidad.

5. Dentro de las prácticas culturales descritas anteriormente, ¿cuál es el rol principal de la Municipalidad como Gobierno local? ¿Cuál ha sido su papel dentro de las mismas?
6. ¿Dentro de la Municipalidad, cuáles unidades presentan mayor relación con la realización de actividades culturales dentro del cantón? ¿Qué tipo de papel desempeñan?
7. ¿Cuántos funcionarios municipalidades participan en el tema cultural cantonal, según especificaciones del manual de puestos? ¿Se da una participación voluntaria de los funcionarios en la planificación/realización de actividades culturales?
8. ¿La Municipalidad posee un sistema de pasantías o voluntariados estudiantiles para colaborar en temas culturales? ¿Desde hace cuánto tiempo? ¿Cuántos espacios habilitan? ¿Cuántas personas recibieron el año pasado?
9. ¿La Municipalidad tiene alguna política o plan específico que de lineamientos de acción en el tema cultural?
10. ¿Cómo se conformó el Plan? ¿Qué aspectos clave se contemplaron para su elaboración?
11. ¿Fue participativo o tuvo consulta ciudadana? ¿Cuántas iniciativas de carácter ciudadano o participativo se tomaron en cuenta para desarrollar el plan o la política? (En caso de no ser participativo, explicar el motivo)
12. ¿La Municipalidad cuenta con un manual de procesos y procedimientos específicamente en el área de Desarrollo Cultural?
13. ¿La municipalidad cuenta con una agenda cultural definida? ¿Desde hace cuánto tiempo o por qué no?
14. ¿Bajo su percepción, cuáles son los bienes y servicios culturales mínimos que debe gestionar la municipalidad?

15. ¿Existe una sistematización o informe de resultados después de cada actividad cultural realizada o colaboración con entidades culturales dentro del cantón?
16. Revisión del Plan Anual Operativo: dudas o consultas aquí _____ (últimos 5 años) Revisión del Estratégico Municipal: dudas o consultas aquí _____ (últimos 5 años)
17. Revisión de presupuesto municipal en tema cultural: dudas o consultas aquí _____ (últimos 5 años)
18. En materia de recursos presupuestados en temas culturales para el 2018, ¿Cuál fue el grado de ejecución de los mismos?
19. Desde su percepción, ¿Cuál es la situación de la Municipalidad en cuanto al nivel de cumplimiento de metas referentes al sector cultura?
20. ¿La Comisión de Cultura del Concejo Municipal se encuentra activa actualmente? ¿Quiénes la conforman? ¿Qué tan seguido se reúne?
21. Actualmente, ¿cuál es la relación de la comisión de cultura del Concejo Municipal con la administración?
22. ¿Cuál considera usted que es la principal fortaleza del Gobierno local en el tema cultural?
23. ¿Cuál es la principal oportunidad de mejora del Gobierno local en el tema cultural?

Tercera parte. Alianzas y trabajo colaborativo.

25. ¿Cuáles son las principales organizaciones (públicas-privadas-SC) encargadas del desarrollo y promoción de la cultura dentro del cantón?
26. ¿Con cuáles de esas organizaciones trabaja la Municipalidad?
27. ¿Cuál es la relación de la Municipalidad con las organizaciones privadas y comunales en la definición de lineamientos culturales y el desarrollo de actividades? (información, coordinación, participación o colaboración)
28. ¿Qué tipo de recursos aporta cada una de estas organizaciones?

Cuarta parte. Participación ciudadana

29. ¿Cómo se da la participación ciudadana dentro del cantón, en materia de actividades culturales y su respectiva planificación y realización?

30. ¿Reciben recomendaciones o sugerencias, acerca de temas culturales del cantón, por parte de la ciudadanía?

31. ¿Se fomenta, desde la Municipalidad, la participación de grupos vulnerables del cantón en las actividades culturales? ¿De qué manera?

32. ¿Se fomenta, desde la Municipalidad, la participación y el empoderamiento de la mujer en las actividades culturales? ¿De qué manera?

33. **Buscar una o dos de las actividades más relevantes del cantón y preguntar: Ejemplos: Domingos embrujados, el Festival folclórico internacional, el Día Nacional del Boyero, el Festival de los pintores (en la Feria embrujarte) y el Festival teatral (en la Feria embrujarte):

- ¿Se da participación ciudadana en la planificación de la actividad?
- Aproximadamente, ¿Cuántas personas asisten a la actividad?
- ¿Saben si existe participación por parte de personas ajenas al cantón, antes y durante la actividad?

Instrumento de entrevista con organizaciones comunales

Entrevista a profundidad: organizaciones comunales (de SC) relacionadas a temas culturales dentro del cantón

Objetivos asociados:

- Contextualizar las dinámicas culturales en los cantones en estudio, que permita la identificación del rol de los actores locales vinculados al tema.
- Precisar los modelos de gestión de políticas culturales aplicados por la institucionalidad y las redes de actores locales de Santa Ana, Escazú y Belén.

Público meta: Encargados de temas culturales en empresas privadas del cantón

Tipo de instrumento: entrevista semiestructurada.

Contexto

1. ¿Cuáles son las principales manifestaciones culturales referentes o identitarias del cantón?
2. ¿Sabe cómo iniciaron estas principales prácticas culturales y quiénes fueron sus fundadores?
3. ¿Cuál ha sido la evolución/cambios que han sufrido las prácticas culturales dentro del cantón, en los últimos cinco años?

Dentro de la organización

4. Dentro de las prácticas culturales descritas anteriormente, ¿cuál es el rol principal de la organización? ¿Cuál ha sido su papel dentro de las mismas?
5. ¿Dentro de la organización, cuáles áreas presentan mayor relación con la realización de actividades culturales dentro del cantón? ¿Qué tipo de papel desempeñan?
6. ¿Cuántos colaboradores participan en el tema cultural cantonal, según especificaciones del manual de puestos? ¿Se da una participación voluntaria de los colaboradores en la planificación/realización de actividades culturales? (Revisar manual de puestos y realizar consultas)
7. ¿La organización posee un sistema de pasantías o voluntariados estudiantiles para colaborar en temas culturales? ¿Desde hace cuánto tiempo? ¿Cuántos espacios habilitan? ¿Cuántas personas recibieron el año pasado?
8. ¿La Organización tiene alguna política o plan específico que de lineamientos de acción en el tema cultural?
9. ¿Cómo se conformó el Plan? ¿Qué aspectos clave se contemplaron para su elaboración?
10. ¿Fue participativo o tuvo consulta ciudadana? ¿Cuántas iniciativas de carácter ciudadano o participativo se tomaron en cuenta para desarrollar el plan o la política? (En caso de no ser participativo, explicar el motivo)
11. Dentro del Plan o desde su accionar general, ¿cuáles considera que son los pasos o procedimientos esenciales a nivel administrativo para la realización de actividades culturales en el cantón? Por ejemplo: _____

12. ¿Cuentan con una agenda cultural definida? ¿Desde hace cuánto tiempo o por qué no?
13. ¿Existe una sistematización o informe de resultados después de cada actividad cultural realizada o colaboración con otras entidades culturales dentro del cantón?
14. Revisión del Plan de acción: dudas o consultas aquí _____ (últimos 5 años)
15. ¿Cómo se da la asignación de recursos para el tema cultural? (monetario, físicos, humanos)
16. ¿Cuál considera usted que es la principal fortaleza de la organización en el tema cultural?
17. ¿Cuál es la principal oportunidad de mejora de la organización en el tema cultural?

Alianzas y trabajo colaborativo

18. ¿Cuáles son las principales organizaciones (públicas-privadas-SC) encargadas del desarrollo y promoción de la cultura dentro del cantón?
19. ¿Con cuáles de esas organizaciones trabaja? Relación con la Municipalidad
20. ¿Cuál es su relación con las organizaciones públicas, comunales y privadas en la definición de lineamientos culturales y el desarrollo de actividades? (información, coordinación, participación o colaboración)
21. ¿Cuál es su relación puntual con cada una de ellas? (las principales)

Participación ciudadana

22. ¿Cuál es el comportamiento de la participación ciudadana dentro del cantón, en materia de actividades culturales y su respectiva planificación y realización?
23. ¿Reciben recomendaciones o sugerencias, acerca de temas culturales del cantón, por parte de la ciudadanía?
24. De los distritos pertenecientes al cantón, ¿Cual presenta la mayor participación ciudadana en actividades culturales?
25. **Buscar una o dos de las actividades más relevantes del cantón, en donde participe la empresa, y preguntar:

- ¿Se da un espacio para la participación ciudadana durante la planificación de la actividad?
- Aproximadamente, ¿Cuántas personas asisten a la actividad?
- ¿Saben si existe participación por parte de personas ajenas al cantón, antes y durante la actividad?

Instrumento de taller

<p>Taller</p> <p>“Análisis de la implementación de políticas culturales: estudio comparado de los modelos de gestión en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén”</p> <p>Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de licenciatura en Administración Pública</p>		
Lugar:	Hora:	Aplica:
Fecha:	Aplicado a:	

El siguiente instrumento ha sido diseñado con el fin de conocer las distintas dinámicas culturales presentes en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén, identificar el rol de los actores locales vinculados al sector de cultura y así, precisar los modelos de gestión de políticas culturales utilizados en los cantones, específicamente, el accionar de la Comisión de Asuntos Culturales de la Municipalidad.

Para ello, esta actividad cuenta con tres dimensiones de enfoque: contexto histórico-sociocultural, donde se aborda las dinámicas culturales propias del cantón; la institucionalidad, elemento que busca identificar el rol de la municipalidad y otras organizaciones públicas en el tema cultural; y por último, las alianzas y la participación ciudadana en la gestión de las políticas culturales.

Le instamos a participar con la mayor precisión y honestidad posible, ya que toda la información que surja de este proceso será de gran valor para la investigación.

Objetivo 1: Contextualizar las dinámicas culturales en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén que permita la identificación del rol de las organizaciones públicas y las redes de actores locales vinculados al tema.

1. ¿Cómo se entiende el concepto de cultura a nivel institucional? ¿Cuáles son los elementos que conforman ese concepto?
2. ¿Cuáles son las principales manifestaciones culturales referentes o identitarias del cantón? ¿Cómo iniciaron y cuál ha sido su evolución a lo largo del tiempo?
3. Dentro de las prácticas culturales conversadas anteriormente, ¿cuál es el rol principal de la Municipalidad como Gobierno local? ¿Cuál ha sido su papel dentro de las mismas a lo largo del tiempo?

Objetivo 2: Identificar los modelos de gestión de políticas culturales aplicados en los cantones de Santa Ana, Escazú y Belén.

4. ¿A nivel organizacional, cuáles áreas/comisiones/espacios están relacionadas al tema cultural?
5. ¿Cómo se da a cabo la selección de contenidos dentro de la Comisión? ¿Poseen una agenda de trabajo definida?
6. ¿Cómo fue el proceso de realización de la Política Cultural, próxima a publicarse? ¿Fue participativa? ¿Qué herramientas se utilizaron?
7. ¿Cómo se realiza la selección del contenido cultural dentro del Plan Anual Operativo?
8. ¿Cuál ha sido la variabilidad de la asignación presupuestaria en el tema cultural en los últimos cinco años?
9. ¿Cómo se realiza la selección de contenidos para la Agenda Cultural Anual?
10. ¿Existe una sistematización o informe de resultados después de cada actividad cultural realizada o colaboración con entidades culturales dentro del cantón?
11. ¿Cómo describen la relación de la Comisión con el área de Desarrollo Cultural de la Municipalidad? ¿Cada cuánto se reúnen? ¿Definen agendas conjuntas?
12. ¿Cuál consideran que es la principal fortaleza del Gobierno local en el tema cultural?

13. ¿Cuál es la principal oportunidad de mejora del Gobierno local en el tema cultural?
14. ¿Dentro del cantón, cuáles son las principales organizaciones (públicas-privadas-SC) encargadas del desarrollo y promoción de la cultura, y la respectiva aportación de recursos?
15. ¿Cuál es la relación de la Municipalidad con las organizaciones privadas y comunales en la definición de lineamientos culturales y el desarrollo de actividades? (información, coordinación, participación o colaboración)

Anexo 2. Dinámicas culturales en el cantón de Santa Ana

Patrimonio cultural

En términos históricos, se puede afirmar que Santa Ana posee una historia rica en diversos referentes culturales identitarios, los cuales han dado base a la formación de la identidad cantón y a la conformación de todo el ecosistema cultural local. Las actividades propias al cantón de Santa Ana en materia de patrimonio se mencionan a continuación:

Los trapiches de Santa Ana:

De acuerdo con lo expresado por Acevedo citado en Álvarez y Gómez (2010), en el año 2010 existía en Santa Ana el trapiche de Memo Sandí, el cual es uno de los últimos de esta tradición industrial representativa de algunos pueblos costarricenses.

Esta es una actividad que ha venido en declive debido a la alta urbanización del cantón y la expansión de la “ciudad”, y sus costumbres propias, aunado con el cambio de las actividades económicas de las personas que residen en el cantón. En este punto es preciso mencionar que el cantón ha dado un giro, tendencia que ha prevalecido en el país, hacia una economía basada en servicios y comercio, por lo cual los familiares de aquellas personas que tenían trapiches o que practicaban la cerámica, como se analizará más adelante, ya no realizan más esta actividad económica.

La caminata en luna llena a la Fuente del Salitre:

Una vez al año, en la primera noche de luna llena del mes de marzo se realiza la tradicional Caminata en luna llena a la Fuente del Salitre, organizada entre las Asociaciones de Desarrollo de Salitral, la Municipalidad y la población en general.

Esta actividad es representativa del cantón, y desde el centro de Santa Ana se camina hacia la Fuente del Salitre por las calles de Salitral, distrito de Santa Ana. Esta actividad celebra la tradición histórica de los pobladores del cantón que subían hasta ese punto con comidas,

guitarras, mezcla de Salitre, y otros como un punto de reunión para compartir en comunidad.

Santa Ana cantón cebollero:

Una de las principales actividades identitarias del cantón de Santa Ana es la Feria de la Cebolla. Este cantón es altamente reconocido por su producción cebollera, símbolo alrededor del cual se ha construido parte de la identidad local.

Esta actividad ha producido que se realicen diversas actividades que articulan esfuerzos entre diversas organizaciones comunales, la Municipalidad y el gremio de los agricultores. La feria de la cebolla es organizada por el Centro Agrícola Cantonal de Santa Ana (CACSA), y reúne a más de 30 agricultores del cantón.

Alrededor de la producción de cebolla se han articulado diversidad de asociaciones y agrupaciones de agricultores de la cebolla, los cuales se encargan de innovar y diversificar la Feria con el fin de atraer una mayor cantidad de asistentes cada año. Esto se realiza con el apoyo de la Municipalidad, en sus diversas áreas de apoyo.

Santa Ana cantón alfarero:

Santa Ana es uno de los únicos cantones del Gran Área Metropolitana que tiene una tradición alfarera y del trabajo de la cerámica clara, dejada desde la tradición indígena de las comunidades que primero habitaron este territorio.

Esta actividad se inicia a desarrollar en el cantón hace más de 70 años, cuando se abre el primer taller de alfarería y cerámica, y a partir de este punto inicia la expansión de esta actividad en todo el cantón.

Actualmente la producción y venta de artesanías en el cantón se ve facilitado por la producción de arcilla, y existen muchos negocios dedicados a esta actividad productiva. Al respecto, Chavarría (2006) citado en Álvarez y Gómez (2010) mencionan:

La producción artesanal de Santa Ana ha tenido que desplazarse de la denominada Calle Real a otros lugares más apartados por haberse poblado el sector y afectar el humo de los hornos a los pobladores establecidos cerca de ellos. Así, en la conocida “Calle Real” únicamente quedan los locales comerciales; los talleres en su mayoría están en Salitral, también se pueden encontrar en Pozos. Sin embargo, algunos de ellos, como nos informaron sus propietarios, ya están teniendo problemas por lo que se han visto obligados a utilizar hornos eléctricos, como es el caso de la familia Chavarría Méndez, que tiene su taller en Pozos y fue obligada a poner hornos eléctricos, lo que -por el tamaño del horno- limita su producción. (p.45)

Esta expansión de la actividad comercial, así como el ritmo acelerado de crecimiento urbano ha provocado cambios sustanciales en esta práctica cultural. En el caso específico de la alfarería, esta se ha dejado de ver como una opción económica real lo cual ha provocado que muchos de los talleres familiares cierren, y consecuentemente, se pierdan estas prácticas.

Al respecto, además, la alfarería ha mantenido líneas de producción inestables que no han sido adaptados de forma adecuada a los cambios del mercado, tal y como lo menciona el señor David Durán, encargado del proceso cultural de la Municipalidad de Santa Ana.

Otras prácticas culturales

Respecto a las diversas prácticas culturales que son referentes actuales del cantón se tiene una serie de reconocimientos de Santa Ana como un cantón artístico, que fomenta y apoya el desarrollo de las artes escénicas, la música y los espacios de apropiación de la identidad local.

Dentro de la Agenda Cultural que se ofrece en la Municipalidad de Santa Ana, se tienen las siguientes actividades que forman parte de estas prácticas culturales:

- Celebración del día del libro
- Celebración del día del encuentro de culturas
- Festival Navideño y celebración de las fiestas de fin de año

Santa Ana cuna de artistas:

Uno de los referentes culturales identitarios más recientes es la imagen de Santa Ana como un cantón que fomenta y apoya ampliamente la enseñanza del arte y sus diversas disciplinas. Esto se ha reforzado con la aparición de la Escuela Municipal de Artes Integradas (EMAI).

Esta organización fue creada en el año de 1998 a través de la iniciativa de la Municipalidad y del señor Jorge Luis Acevedo Vargas, quien actualmente funge como director de la Escuela. Este centro de enseñanza de las artes se creó con el fin de potenciar las habilidades de las personas para contribuir con el avance sociocultural del cantón.

El EMAI tiene una estructura particular, ya que es patrocinado con presupuesto directamente por la Municipalidad de Santa Ana, con un 3% del presupuesto ordinario. No obstante, es administrado por una asociación de sociedad civil llamada Asociación del EMAI.

Recientemente, la Municipalidad construyó la edificación que hoy alberga al EMAI. En este espacio se realizan diversas actividades de educación integral de las artes y se realizan diversas actividades que tienen como fin fomentar el contacto de las artes con la comunidad.

A través del trabajo de la EMAI se pueden reconocer las siguientes actividades culturales que son parte integral de las dinámicas culturales locales del cantón:

Festival de Artesanías

Santa Ana es ampliamente reconocido por ser cuna de poetas, cantautores, bailarines, etc., ya que a nivel institucional se abren diversos espacios para el reconocimiento del arte. Por ejemplo, se tiene la Feria Internacional de Artesanías (FINARTE), la cual es organizada por la Municipalidad y la Asociación Nacional de Artesanos “Costa Rica Creativa”. El objetivo de esta feria es acercar la cultura a la población, y promover el contacto con otras culturas, ya que un porcentaje de los expositores de esta Feria son artesanos de diversos países de Latinoamérica.

Simposio de Escultura

En Santa Ana se realiza un importante Simposio Internacional de Escultura llamado “Arte y Tradición”. A través de este simposio la Municipalidad busca llevar el arte y la escultura a diversos rincones del cantón, con exposiciones de artistas locales, nacionales e internacionales.

Como producto final de este simposio, la Municipalidad compra algunas de las esculturas para dejarlas en exhibición permanente en los centros educativos del cantón, con lo cual se pretende acercar la cultura a los niños y las niñas en su rutina diaria.

Por último, se tienen las siguientes actividades relacionadas con el quehacer de la EMAI (EMAI, 2018):

- Festival Internacional de Música Barroca
- Festival Luz de Luna Verano
- Festival Navideño
- Jornadas Navideñas
- Día de las Marimbas y el Encuentro de Marimbas del Camino Real
- Talleres internacionales: Ópera Nova, Curso de Interpretación Musical Agustín León Ara, y otras.

Anexo 3. Dinámicas culturales en el cantón de Escazú

A continuación, se describen las principales dinámicas culturales dentro del cantón de Escazú:

Patrimonio Cultural

Al igual que los otros cantones en estudio, Escazú cuenta con una diversidad histórica cultural bastante amplia, que ha perdurado a lo largo de los años y que identifica al cantón como tal. Las actividades propias al cantón de Escazú en materia de patrimonio se mencionan a continuación:

Baile folclórico: considerada una de las manifestaciones culturales más sobresalientes del cantón, representa un apego por las tradiciones y un rescate de la identidad costarricense. Se destaca la creación de la Asociación Folklórica Escazuceña en el Liceo de Escazú, en 1978, así como la creación de otros grupos como Movimientos Escazú y la Asociación Folklórica Orgullosamente Ticos. (Municipalidad de Escazú, 2010, p.20)

En cuanto a la vestimenta, los hombres utilizan saco, pantalón, camisa de cualquier color y sandalias; mientras que las mujeres usan una falda con estampados florales, delantal con nombre bordado, blusa blanca de corte cuadrado y un pañuelo. Por otro lado, con respecto a la música, se utilizan temas como “El Raicero de Escazú”, “La Mascarada de Pedro Arias” y “Mi Escazú”. Se utiliza como un medio para hablar sobre temas del ámbito escazuceño, tales como las mascaradas, el boyeo, la agricultura, leyendas y brujas, evidenciando un vínculo importante entre el baile con las demás manifestaciones que se han ido registrando. (Municipalidad de Escazú, 2018, p. 59)

Actualmente, el cantón cuenta con la Mesa de Danza Folclórica, siendo una reunión de diversos grupos de danza que, con participación de representación extranjera, realizan el Festival Internacional Folclórico de Escazú, a finales de cada año. Dicha actividad presenta un marcado sentimiento cultural debido a que la danza folclórica es considerablemente reconocida en el cantón, y permite disfrutar de tal arte durante una semana. (Susana..., 2019)

Boyeo: representa una de las manifestaciones que reúne en sí mismo varias expresiones escazuceñas, desde la construcción y restauración de carretas, así como la construcción de los yugos, el uso del trapiche, el arado con bueyes, las leyendas como la carreta sin bueyes, y la cocina tradicional con el transporte de leña o vegetales para consumo o los materiales de construcción de casas antiguas.

Anteriormente fue una actividad que se consideró exclusiva para hombres. Las pocas mujeres activas como boyeras han resignificado el oficio en sí mismo, en su práctica y auto reconocimiento. Antes era prohibido para las mujeres saber cómo enyugar, lo cual históricamente ha sido el determinante que caracteriza propiamente quién es o no persona boyera. Por ende, al no permitir enyugar a las mujeres, se les imposibilitaba reconocerse como boyeras. (Municipalidad de Escazú, 2018, p. 70)

Gracias a las raíces agrícolas y ganaderas del distrito de San Antonio se crean en 1983 la Asociación Pro-Rescate de las Tradiciones El Bueyero, con el objetivo de mantener vivo el legado cultural a través de las generaciones venideras. Se financia mediante la realización de rifas, la oferta de servicios de presentación en hoteles o para actividades específicas y la concesión de puestos de venta durante el día de celebración del Día Nacional del Boyero, el segundo domingo de marzo de cada año. (Municipalidad de Escazú, 2010, p.21). En la actualidad, la Asociación de Boyeros de Escazú se encarga de la realización del Día del Boyero, celebrado 14 de marzo, en conjunto con la Municipalidad, Dicha actividad reúne una cantidad considerable de participantes, en donde aparte del desfile de boyeros en San Antonio de Escazú, se realizan otras actividades recreativas como bailes y conciertos populares, ventas de comida propia del cantón y juegos tradicionales.

Escazú Cuna de Artistas:

Mascareros: Las máscaras tradicionalmente se sacaban a bailar en días patronales de la Iglesia católica y en festividades nacionales, como el 15 de setiembre. Esta técnica de trabajo se busca mantener y rescatar por muchas personas mascareras en Escazú, que recalcan la importancia de hacer máscaras que reflejan la historia de su creación. (Municipalidad de Escazú, 2018, p.45-46)

Marimbero: La manifestación en sí es transmitida por medio de conocimientos locales, más entre músicos que entre familiares, ya que por lo general quien sabe hacer marimbas (marimberas o marimberos) sabe tocar marimbas (marimbista) pero no viceversa. Es decir, no toda persona marimbista sabe hacer marimbas, y aquí el aspecto autodidacta de algunas personas marimbistas ha llevado a estas a incursionarse en la creación de marimbas, desde su pasión como músicos, que han empujado a crearlas desde cero para vivir todo el proceso. El marimbista escazuceño forma parte de la mayoría de los eventos, festejos y ocasiones especiales, en donde ameniza con su música. Considerado con un personaje “hito” en la historia de Escazú. Por lo general, es usual que se combine con la cimarrona y los bailes folclóricos. (Municipalidad de Escazú, 2018, p.48)

Carretas y construcción de yugos: El trabajo con carretas cuenta con tres manifestaciones relacionadas con las técnicas de construcción y restauración que no pueden separarse entre sí. Estas son: la construcción de carretas tradicionales, la restauración de carretas y la construcción de yugos. (Municipalidad de Escazú, 2018, p.50)

Cimarronas: En conjunto con las mascaradas, la música de la cimarrona que se convertido en elemento esencial dentro de las dinámicas culturales del cantón. Inclusive se destaca la creación de una escuela para niños en donde se les enseña a tocar instrumentos y música de cimarrona, realizando así esfuerzos para perpetuar la tradición. (Municipalidad de Escazú, 2010, p.22)

Otras prácticas culturales:

Trapiche: En el marco de la identificación de manifestaciones culturales que forman parte del patrimonio intangible de Escazú, el conocimiento sobre el proceso de tomar la caña destaca al ser un cantón donde aún se practica la siembra de caña, y en donde históricamente han existido trapiches por más de cien años. (Municipalidad de Escazú, 2018, p.29). El uso del trapiche fue cambiando con el tiempo a partir de las innovaciones tecnológicas que se adaptan a este uso, siendo el más grande el cambio de un trapiche de bueyes por uno de motor eléctrico o de gasolina.

Cocina tradicional: La cocina con leña y brasa sobre fogones, los hornos de leña y los hornos de barro que por mucho tiempo fueron la forma tradicional de preparar alimentos, todavía se conserva en el cantón de Escazú, y estos medios se consideran icónicos.

Se destaca el picadillo de chicasquil, chayote, papa, cáscara de plátano, plátano, papaya verde, tallo de papaya, arracache y zorrillo. El chicasquil es un ingrediente destacado dentro de la cocina tradicional escazuceña pues es muy conocido en el cantón y se le puede observar comúnmente creciendo en los jardines de las casas, orillas de ríos e Iglesias. (Municipalidad de Escazú, 2018, p.34-40)

Juegos tradicionales: funge desde los inicios como una manera de mantener unida a la sociedad, en actividades como fiestas patronales, actos religiosos o días festivos del boyero o del agricultor. Dentro de los juegos más populares están: salve el tarro, salve la banca, trompo, suiza, jackses, cromos, escondido, bolinchas, quedó, la anda, yoyo, chumicos, bolero, flecha, jupitas y carreras de cintas. El chanco encebado, la vara mágica, juegos de pólvora y la diana, eran principalmente realizados en fiestas ligadas a turnos o días de santos y vírgenes.

En los turnos se daban los juegos mencionados, así como durante las fiestas patronales, las cuales están relacionadas con festejos religiosos como el día de San Antonio y San Miguel, santos asociados en la comunidad. (Municipalidad de Escazú, 2018, p.74)

Relatos, historias y leyendas: Muchas son las historias que se escuchan en las comunidades de Escazú, entre aparición de duendes, la carreta sin bueyes, la Tulevieja, entre otras. La mayoría siempre relacionadas con las montañas, ríos y senderos. Encontramos también la leyenda de la Bruja Zárate, amiga de la Tulevieja, quien, convertida en gallina, Tuto Yoyo logró atrapar (Municipalidad de Escazú, 2018, p.76-77)

Dentro de la Agenda Cultural que se ofrece en la Municipalidad de Escazú, se considera la celebración de días festivos nacionales, formando así parte de las dinámicas culturales del cantón, tales como:

- Día Nacional del Calipso

- Celebración del día del libro
- Celebración del día del encuentro de culturas
- Festival Navideño y celebración de las fiestas de fin de año

Anexo 4. Dinámicas culturales en el cantón de Belén

Con la finalidad de identificar las distintas dinámicas culturales del cantón, se realiza triangulación de la información con el fin de obtener datos reales y distintas visiones de la cultura por los diferentes actores. Para ello se efectuó una revisión bibliográfica a través de las páginas web del ministerio de cultura y la Municipalidad de Belén, añadido a las entrevistas realizadas al Departamento de Gestión Cultural de la municipalidad, el Comité de Asuntos Culturales y la asociación de desarrollo de La Asunción, La Ribera y San Antonio.

El cantón de Belén, como mencionó anteriormente, cuenta con tres distritos: San Antonio, La Asunción y Ribera. Cada uno de estos distritos cuenta con su propia identidad cultural que al sumarse conforma la identidad cultural propia del cantón, esto según Karla Villegas, actual gestora cultural de la municipalidad de Belén. La misma, señala las distintas formas culturales que se desarrollan en el cantón y que, con apoyo de diversos actores, hace posible que el ciudadano Belemita disfrute de los bienes y servicios culturales que le son un derecho.

Patrimonio Cultural

Material

Para referirse a las dinámicas culturales, se hace imperante tomar en consideración el patrimonio cultural material bajo el cual se enmarca el cantón. Es por esta razón que se enlistan las principales obras consideradas como patrimonio cultural dentro del cantón:

- Escuela Manuel del Pilar Zumbado
- Antigua Estación del Ferrocarril
- Antiguo Edificio Municipal, Casa de la Cultura
- Antiguo Puente Río Quebrada Seca

Iniciando con la Escuela Manuel del Pilar Zumbado, dicho inmueble fue construido en el año de 1942 por el personal del Ferrocarril Eléctrico al Pacífico en La Asunción. Desde ese momento la institución ha estado ligada al progreso educativo y cultural del cantón, siendo

así un hito presente en la memoria histórica de sus pobladores. Fue constituida como patrimonio cultural por el Decreto Ejecutivo No. 30279-C año 2002. La edificación fue restaurada en el año 2016 por el MCJ, Área de Conservación del Centro de Patrimonio, con un costo de ¢19.445.000,00 -diecinueve millones cuatrocientos cuarenta y cinco mil colones- (MCJ, 2016).

Seguido, la antigua estación de ferrocarril, construida bajo la dirección técnica de Luis Matamoros entre los años 1987 y 1900, considerada patrimonio cultural por el Decreto 336377-C año 2007. “el desarrollo de San Antonio siempre estuvo ligado al Pacífico, se sabe que para 1828, la población de San Antonio no llegaba a cien familias. Para 1850 ante el auge del café, muchas carretas con este producto se trasladaban hasta San Antonio para llegar a Alajuela y de ahí continuar el camino del Burrocarril hacia Puntarenas. El comercio floreció y con él la ciudad, se incentivó el mercadeo de productos Cuando por fin llegó el ferrocarril a San Antonio, impulsó todavía más la actividad comercial, su estación se volvió una de las que más movimiento presentó, a pesar de las crisis que sufrió dicho transporte en los años setenta y ochenta” (SICULTURA), esto demuestra la importancia del inmueble para los Belemitas ya que fue de gran importancia para su desarrollo socio económico, incluso, la estadía de la estación en el cantón fue un elemento importante para considerarlo como uno de los cantones principales y centrales de la provincia de Heredia y formó parte de sus cultura durante muchos años como habitantes del cantón, por ello, la antigua estación es considerada patrimonio cultural y ha sufrido restauraciones en los últimos años.

El antiguo edificio municipal, actual casa de la cultura, es denominada patrimonio cultural por el Decreto Ejecutivo No. 24107-C año 1993. Cuando se constituye el cantón, en el año 1907, se decide construir un lugar para albergar las autoridades del lugar y utilizarlo como cárcel, cuando se cierra la cárcel, se realizan las restauraciones pertinentes y actualmente se utiliza como Casa de la Cultura. (Municipalidad de Belén, s.f.)

Finalmente, el Puente Quebrada Seca, es constituido patrimonio cultural por el Decreto Ejecutivo No. 17539-C año 1987. Fue construido en 1826 por una compañía inglesa. Se hizo sobre una bóveda de cañón, con bloques de piedra pegados con mortero a base de cemento y arena. Se construyó como una opción de mejores vías de comunicación producto

del desarrollo cafetalero. Se encuentra desarmado actualmente, para luego armarlo en otro sitio, pieza por pieza. Esto porque representaba un peligro para la comunidad. (Municipalidad de Belén, s.f.)

Con el pasar de los años, cada una de estas edificaciones y manifestaciones culturales ha fortalecido y arraigado a la memoria cultural e histórica de los Belemitas y de las demás personas fuera del cantón que lo visitan, por ello, se pretende promover la participación ciudadana y así fortalecer la sensibilización artística en la población, por medio del intercambio cultural con los participantes de inclusive otras zonas del país

Inmaterial

Dentro de las principales prácticas consideradas como patrimonio cultural inmaterial que se lograron identificar en el cantón se encuentran:

- Presentaciones artísticas teatrales
- Festival gastronómico
- Celebración del Cantonato
- Fiestas patronales
- Rondalla Municipal

En lo que respecta a las presentaciones artísticas teatrales, es importante mencionar que la municipalidad por medio de diversos convenios, ha logrado desarrollar producciones teatrales que son presentados dentro y fuera del cantón. Las numerosas presentaciones de teatro cuentan con el apoyo de la municipalidad, las asociaciones de desarrollo y principalmente de los ciudadanos los cuales cumplen la función de producción, desarrollo y disfrute de las obras. Es importante remarcar que el distrito La Asunción, es quien tiene más arraigado la cultura teatral y por ende son quienes más manifestaciones artísticas de este tipo ha realizado por el cantón. Para dicho distrito, el teatro es parte de su patrimonio porque los caracteriza como ciudadanos de La Asunción y la diferencia de los demás distritos del cantón. Esto se debe a la promoción que ha tenido el teatro dentro del distrito por medio de los diferentes actores de todos los sectores que han coadyuvado a que el teatro sea parte de la cultura de los habitantes del distrito.

Por otro lado, como lo señala SICULTURA, el Festival Gastronómico Belemita radica en un concurso de comidas en el que participan activamente la comunidad y la Asociación de Desarrollo Integral de La Asunción quienes por su disposición, sensibilización y apropiación ha logrado que la actividad tenga la aceptación de los Belemitas y sea un éxito. Así mismo en el desarrollo del concurso se incorporan presentaciones artísticas y culturales, exposiciones de trabajos de los cursos de cocina y manualidades con el objetivo de tener una actividad exitosa. Este festival se realiza en celebración del día de encuentro de cultura, en el salón comunal de La Asunción. “Es una de las actividades de mayor interés y participación en el cantón, ya que permite mantener activa una de las tradiciones más importantes de nuestra identidad: la Cuchara Belemita.” (SICULTURA, s.f.)

Ahora, en la celebración del día del Cantonato, se suman distintas expresiones culturales las cuales hace llamativo para los ciudadanos asistir al evento. En dicha celebración se realizan actividades como clases de zumba, inflables para niños, paseos familiares en bici, pintas caritas, clases de pintura, exposición y comercialización de obras de arte Belemitas, Juegos para todas las edades, cimarrona, mascaradas, presentación de grupos musicales, de baile, exposición de fotografías, juego de pólvora entre otras actividades. El día del cantonado, celebrado el 8 de junio, cuenta con gran apoyo por parte de todos los actores público, privado y ciudadanos involucrados en el tema de cultura, debido a que se ha convertido en una fecha identitaria del cantón que genera en los Belemitas un sentimiento de pertenencia, incluso, dicha fecha es un asueto local con el fin de que los pobladores tengan la oportunidad de disfrutar de las actividades.

Por otro lado, las fiestas patronales, según la revista Belén al día (2017), constituyen una de las tradiciones más propias del pueblo, la devoción, y religiosidad son aspectos que entretejen la cultura de las personas; aunque los turnos han cambiado a través de los años, en los distritos del cantón se fortalece la sana diversión y el encuentro de vecinos en torno a su Patrono a celebrar su fe. También señala que lo esencial es mantener viva las tradiciones de sus comidas típicas y aumentar la amistad entre los vecinos. Por ello se realizan actividades como turnos, bingos, bailes, venta de comidas, misa católica y reconocimiento a muchos Belemitas que se han esforzado por el desarrollo del cantón.

Finalmente, un grupo de valiosa importancia para el cantón es la Rondalla Municipal de Belén, que fue fundado el 7 de abril de 1988 y tiene el propósito de promover la preservación del folclore costarricense a través de la música. En toda su trayectoria artística, la Rondalla ha llevado su música y su estilo a un diversas de comunidades en todo el territorio Nacional y también han viajado a algunos países de Centroamérica, como el Festival de Aires de Abril en Honduras y la Feria de David en Panamá. Los integrantes del conjunto en su mayoría son adultos, quienes dedican parte de su tiempo libre al grupo y desean rescatar la música popular y dar a conocer la música criolla y folclórica del país (SICULTURA, s.f.). Este grupo se considera parte del patrimonio del cantón por la representatividad que tiene ante los demás cantones y el sentido de pertenencia que los Belemitas tienen ante él. Los años de trayectoria de la Rondalla, han logrado posicionar a la misma como un pilar en la cultura del pueblo ya que siempre están presentes en las diversas prácticas culturales que se realizan tanto fuera como dentro del cantón

Expresiones culturales

Belén, “la cuna del deporte”:

La frase “Belén, la cuna del deporte” es la frase con la que los costarricenses más identifican al cantón. Según el periódico el Guacho (2017) el origen de ese lema se dio en la década de los noventas del siglo pasado e inicio del 2000. El lema es atribuido a Juan Luis Hernández Fuertes, quien la usaba cuando era director técnico del equipo que ascendió en 1993 a la Primera División del Fútbol Nacional.

La frase posee un gran legado para el deporte de la localidad, pues en el periodo comprendido entre 1970 y 1980, los deportistas costarricenses impresionaban en los juegos deportivos nacionales, competencias de las cuales Belén triunfó en varias ocasiones.

En las diversas entrevistas realizadas, los ciudadanos de Belén afirman aún que el cantón es la cuna del deporte, dado a que, a pesar de ser sólo un cantón, en los juegos nacionales siempre figura en las primeras posiciones y le hace competencia a los equipos conformados por los integrantes de provincias como lo son el Liga Deportivo Alajuelense, Club Sport Herediano y el Deportivo Saprissa.

Allan Araya, funcionario del Comité Cantonal de Deportes y Recreación, menciona que en el comité existe el programa Iniciación Deportiva, el cual ofrece a escolares la oportunidad de practicar una disciplina, por lo tanto, afirma para el periódico mencionado que “ese eslogan se mantiene porque seguimos dándoles el programa a los niños y seguimos trabajando en eso (...)” (El Guacho, 2017, parr.08)

Añadido a lo anterior, Araya indica que Belén no solamente se destaca en el fútbol, sino que siempre están presentes en muchos deportes como la natación, voleibol, baloncesto...

La cuchara Belemnita:

Los habitantes de Belén aseguran que la comita elaborada en el cantón posee un sabor distintivo al de los demás cantones. Las costumbres y tradiciones culinarias de los Belemnitas establecen una diferencia muy marcada en los gustos de los mismos.

Platillos como el pozol, el tamal y el picadillo son su especialidad y son los que, por ende, poseen grandes distintivos de sabor respecto a los platillos elaborados por las personas que no pertenecen al cantón.

De hecho, en Belén realizan una actividad dedicada únicamente a la destreza culinaria de la localidad. La misma se llama la Cuchara Belemnita y se celebra en el festival gastronómico que fue desarrollado anteriormente en el apartado de patrimonio inmaterial del cantón.

Un cantón líder:

Respecto al liderazgo del cantón, los habitantes de Belén se sienten identificados al decir que su cantón es uno de los líderes a nivel nacional en temas de desarrollo económico, social e industrial.

Esto es debido a los altos índices de desarrollo humano, económico y social con los que cuenta el cantón, pues en los últimos años lo han posicionado dentro de los primeros lugares a nivel nacional como se pudo observar en apartados anteriores. Este dato llena de orgullo al Belemnita y se siente identificado en mencionar su posicionamiento a nivel nacional.

A pesar de ser datos recientes, en Belén se apropian de los mismos y realizan grandes esfuerzos para mantener esta posición que con trabajo arduo han logrado conseguir, incluso, los mismos afirman que para Belén no es concebible imaginar bajar sus índices de desarrollo debido a que los mismos ya son parte de su identidad.

Es por esta percepción que en tema cantonal a Belén se le reconoce como los “ricachones” esta frase, mencionan, se debe a la creencia que, por poseer de los mejores índices de desarrollo, el poder adquisitivo de los Belemnitas es alto. También se debe a que, el cantón, por el posicionamiento de sus índices de gestión y desarrollo dejó de ser objeto de ayuda con subsidios económicos.

Ojo de agua, centro turístico nacional

Ojo de Agua es un centro recreativo que se inauguró en la época de la Presidencia de la República del Sr. Ricardo Jiménez años 1932-1936 y que ya cuenta con más de 75 años de existencia. Ojo de Agua es el balneario de mayor tradición en Costa Rica, afirma la Municipalidad de Belén.

En agosto del 2009, el INCOP retomó la Administración de este centro recreativo, luego de haberlo dado en concesión por casi tres años y actualmente, se encuentra en un nuevo proceso para concesionarlo.

“La mayor fortaleza de este lugar es el ambiente conservacionista, constituido por un caudal de agua 100% natural el cual procede del acuífero de Barva y abastece las cuatro piscinas. Este caudal por su flujo continuo, permite que el agua de las piscinas cambie constantemente manteniendo así un alto nivel de higiene e inocuidad”, señala la Municipalidad.

El balneario, indican los habitantes de Belén, es el centro turístico más importante del cantón. Aseguran que todo costarricense sabe de Ojo de Agua y la mayoría lo han visitado al menos una vez en su vida. El mismo es parte de la identidad de la localidad, pues al mencionar Belén se mencionaba el balneario el cual, además de ser una joya turística que atrae personas de diferentes localidades y nacionalidades, es parte del Belemita.



Imágenes: Ojo de agua, Municipalidad de Belén

Actualmente Belén está realizando gestiones para que Ojo de Agua se vea envuelto en procesos de mejora que generen un nuevo auge de atracción turística para el cantón.

Belén, “un pueblo de paso”:

Muchas personas que viajan a través de nuestra comunidad piensan en Belén como “un pueblo de paso”, un lugar cuya única relevancia es que tiene que ser atravesado para llegar a un destino final. Una afirmación cruel de quienes sólo ven las calles de Belén a través de la ventana de un automóvil. Sin embargo, existe un trasfondo histórico sobre esta visión de nuestra comunidad que pudo fijarse desde épocas antiguas en la mentalidad costarricense. (El Guacho, 2017, parr.01)

Belén es un lugar de paso es una frase muy recurrida en los costarricenses. El canto por su ubicación, se encuentra cerca de los centros de las provincias de Alajuela, Heredia y San José, muchos de los visitantes a estas provincias, utilizan al cantón como un lugar de paso para llegar a su destino.

No obstante, esta frase no define al habitante de Belén, al contrario, utilizan la frase en forma sarcástica para referirse a las múltiples bondades de du cantón.

Iniciando con que Belén fue habitada en sus inicios por indígenas huetares, del Reino Huetar de Occidente bajo el mando del Cacique Garabito; quienes formaban caminos

apilando lajas muy bien definidas, cuya geometría hiciera que calzaran a la perfección para formar el camino. (El Guacho, 2017)

También, en épocas coloniales, España desarrolló un proyecto de hacer un camino que recorriera todo Centroamérica. Este camino pasaba por Belén y se dice en la Guía didáctica de la información publicada sobre el cantón de Belén que los que utilizaban este camino, quedaban enamorados de Belén y decidían pasar la noche descansando en la localidad por su belleza.

Belén, igualmente, era frecuentado por don Juan Rafael Mora Porras, dueño de la Hacienda Ojo de Agua, quien se expresó de la mejor manera acerca de la comunidad.

“Podemos ver que en aquel entonces, ya se había resuelto el tema: solo quienes que se detienen en Belén a disfrutar del paisaje, su gente y su cotidianidad, entenderán lo mágico y especial de este pueblo de paso” (El Guarco, 2017, parr.10)

Prácticas culturales

Se logra identificar las siguientes prácticas como las prioritarias dentro del cantón:

- Festival navideño
- Festival folclórico
- Noches de cine
- Actividades día del libro
- Actividades día de la música
- Celebración de la Semana Cívica
- Celebración del día de la mascarada tradicional costarricense

Iniciando con el festival navideño, en este se exhiben los productos de los servicios culturales que brinda la municipalidad. Se inicia iluminando el árbol navideño acompañado con la iluminación simultánea de las luces en las casas, calles del cantón, los edificios municipales de la Casa de la Cultura y la Municipalidad de Belén para luego cerrar la noche con un coro de villancicos integrada por habitantes del cantón. En los días siguientes del

festival, se realiza un concurso de portales, en el que los Belemitas se inscriben desde el mes de diciembre para prepararse y presentarlo en el mes de diciembre ante el jurado y los vecinos que quisieran participar de la actividad. Finalmente se realiza un desfile navideño que marca la culminación del festival; como es mencionado en SICULTURA, “se ha posicionado como una de las más gustadas a nivel nacional, contándose con 7,000 personas participantes, incentivando la participación comunal y mantenimiento del acervo cultural” (s.f.). En el festival es posible disfrutar de pasacalles, bandas, carrozas, mascaradas, zancos, malabarismo y diversas expresiones culturales locales. El festival se realiza en el distrito de San Antonio, en el Bulevar y en los alrededores.

Respecto al festival folclórico, el La Ribera, se realiza cada año un festival folclórico en el cual se realizan durante tres días manifestaciones culturales tales como presentaciones culturales, cimarrona, mascaradas, ventas de comidas tradicionales, concierto de marimbas, bingo peseteado, entre otros. El distrito la Ribera se caracteriza por realizar dicho festival y los pobladores del distrito y los distritos vecinos hacen presencia en el festival dado al nivel de aceptación y representación que tiene en la cultura del Belemita. En el cantón, también se ha celebrado el Festival Internacional de Folclor en Parejas, en el que distintos actores nacionales e internacionales realizan sus presentaciones reforzando la cultura e impulsando las tradiciones cantonales.

Las noches de cine en Belén, es una manifestación de las costumbres Belemitas más visitadas por los jóvenes y niños del cantón. Durante todos los meses del año, se proyectan películas en las distintas comunidades de tipo familiares, para jóvenes e infantiles. La Unidad de Gestión Cultural se encarga de hacer la selección de películas y divulgar por distintos medios el lugar, fecha y película a proyectar. Los pobladores tienen acceso gratuito a las noches de cine y se ha convertido en tradición del pueblo asistir a ellas.

En el día del libro el Belén, se realizan actividades relacionadas a la celebración del día. El objetivo de la actividad es reforzar los hábitos de lectura en los pobladores y mostrar la importancia de la lectura en los mismos. En este día, en la Biblioteca Nacional de Belén, se realizan lectura de obras literarias nacionales e internacionales, cuenta cuentos, intercambio de libros, reciclaje de libros, venta de libros, entre otras actividades. En adición a esta

celebración, en Belén se desarrolla la feria del libro en honor al autor Belemita Fabián Robles quien fue novelista, cuentista y poeta costarricense, miembro de la Academia Costarricense de la Lengua. Esta feria es realizada en el distrito San Antonio en donde se realizan exposiciones de obras literarias, charlas y talleres infantiles.

En el día internacional de la música, los músicos Belemitas tienen la oportunidad de mostrar su talento ante sus vecinos. Se realizan presentaciones musicales en piano, marimba, guitarra, instrumentos de percusión, canto, violín, flauta; se presentan orquestas, bandas y grupos musicales, también, simultáneamente se realizan bailes en aprovechamiento de la ocasión. En dicha celebración, se presentan parte de los productos de los servicios culturales que brinda la municipalidad los cuales se mencionaran más adelante en esta investigación.

Para la semana cívica, Belén, al igual que los demás cantones de Costa Rica, realiza todos los años actividades a motivo de celebración de la independencia de nuestro país. En el caso de esta localidad, desarrolla juegos tradicionales, desfiles de bandas, paseos familiares en bicicleta, ventas de comida típica, presentaciones de baile típico, entre otras actividades. Se presume, que los Belemitas no necesitan salir del cantón para celebrar la fecha debido a la organización y gran variedad de actividades que se realizan en la misma.

Bajo la misma perceptiva, en Belén realizan actividades en celebración del día de la mascarada tradicional costarricense, en la cual se destacan los desfiles con cimarrona y mascarada, presentación de bailes típicos, obras de arte, pero hacen mayor hincapié a la exposición de máscaras y el taller de máscaras que se efectúa. Karla Villegas en el Periódico El Guarcho (2017) subraya que “esta celebración se estableció en nuestro país con el objetivo de recuperar la identidad del ser costarricense, además de contrarrestar otros festejos que nos son propios de nuestra cultura” añadido a lo anterior señala que como gestora cultural no puede dejar pasar la oportunidad que el ciudadano local sea parte de tan importante celebración y que sea parte de su identidad como Belemita y costarricense.

La labor de enlistar y describir las prácticas culturales en Belén es un trabajo de constante actualización y mucho detalle, es por ello que se detallaron únicamente las principales según lo recopilado en bibliografía y a través de entrevistas. No obstante, cabe recalcar que

en cantón también se presentan otras formas de expresión cultural que no poseen organización de la municipalidad o alguna otra organización como las asociaciones tales como presentaciones de malabarismo, pintura, baile, canto, artesanías... todas estas, aunque se ejecuten sin coordinación de alguna organización, son parte de la cultura de Belén y por ende es necesario hacerles mención.

Anexo 5. Instrumento de verificación para definir el enfoque de implementación

Instrumento de implementación del cantón de Santa Ana

Variables	Preguntas	Nivel		
		Bajo	Medio	Alto
Estrategia cultural	¿En qué grado se incluye la variable cultural en el Plan Estratégico Municipal?		X	
	¿Qué tan alto es el poder de toma de decisiones de la Municipalidad en el tema cultural?			x
	¿En qué grado se incluye la variable cultural en el Plan Anual Operativo?	x		
	¿Qué grado de estructuración presenta la Municipalidad respecto a la política pública cultural?	x		
	¿Qué grado de documentación tiene la municipalidad respecto al directorio cultural de organizaciones?	x		
Estructura institucional	¿Qué grado de estructuración interna presenta la Municipalidad respecto al organigrama?		x	
	¿En qué grado se gestionan los temas culturales desde un enfoque de procesos?			x
	¿En qué grado la Comisión de Cultura del Concejo Municipal es funcional?	x		
	¿Cuántas personas forman parte de la unidad de cultura o están encargadas del proceso de cultura?	x		
Presupuesto	¿Cuál es el grado de asignación presupuestaria respecto al total del presupuesto municipal?	x		
	¿Cuál es el grado de participación ciudadana en la presupuestación de la cultura?	x		
	¿Cuál es el grado de ejecución presupuestaria?	N/A		
Organizaciones locales de cultura	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la definición de la estrategia cultural?	x		
	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la ejecución de actividades culturales?		x	
	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la definición del presupuesto de cultura para el cantón?	x		

Variables	Preguntas	Nivel		
		Bajo	Medio	Alto
	¿Cuál es el nivel de diversidad de sectores culturales presentes en el cantón?			x
	¿Cuál es el nivel de descentralización en la ejecución de actividades culturales?	x		
	¿Qué tan alto es el poder de toma de decisiones de las organizaciones locales de cultura en el tema cultural?		x	

Instrumento de implementación del cantón de Escazú

Variables	Preguntas	Nivel		
		Bajo	Medio	Alto
Estrategia cultural	¿En qué grado se incluye la variable cultural en el Plan Estratégico Municipal?			X
	¿Qué tan alto es el poder de toma de decisiones de la Municipalidad en el tema cultural?		X	
	¿En qué grado se incluye la variable cultural en el Plan Anual Operativo?		X	
	¿Qué grado de estructuración presenta la Municipalidad respecto a la política pública cultural?		X	
	¿Qué grado de documentación tiene la municipalidad respecto al directorio cultural de organizaciones?			X
Estructura institucional	¿Qué grado de estructuración interna presenta la Municipalidad respecto al organigrama?			X
	¿En qué grado se gestionan los temas culturales desde un enfoque de procesos?			X
	¿En qué grado la Comisión de Cultura del Concejo Municipal es funcional?	X		
	¿Cuántas personas forman parte de la unidad de cultura o están encargadas del proceso de cultura?			X
Presupuesto	¿Cuál es el grado de asignación presupuestaria respecto al total del presupuesto municipal?			X
	¿Cuál es el grado de participación ciudadana en la presupuestación de la cultura?			X
	¿Cuál es el grado de ejecución presupuestaria?	N/A	N/A	N/A

Variables	Preguntas	Nivel		
		Bajo	Medio	Alto
Organizaciones locales de cultura	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la definición de la estrategia cultural?			X
	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la ejecución de actividades culturales?			X
	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la definición del presupuesto de cultura para el cantón?			X
	¿Cuál es el nivel de diversidad de sectores culturales presentes en el cantón?		X	
	¿Cuál es el nivel de descentralización en la ejecución de actividades culturales?		X	
	¿Qué tan alto es el poder de toma de decisiones de las organizaciones locales de cultura en el tema cultural?		X	

Instrumento de implementación del cantón de Belén

Variables	Preguntas	Nivel		
		Bajo	Medio	Alto
Estrategia cultural	¿En qué grado se incluye la variable cultural en el Plan Estratégico Municipal?			x
	¿Qué tan alto es el poder de toma de decisiones de la Municipalidad en el tema cultural?		x	
	¿En qué grado se incluye la variable cultural en el Plan Anual Operativo?			x
	¿Qué grado de estructuración presenta la Municipalidad respecto a la política pública cultural?			x
	¿Qué grado de documentación tiene la municipalidad respecto al directorio cultural de organizaciones?			x
Estructura institucional	¿Qué grado de estructuración interna presenta la Municipalidad respecto al organigrama?			x
	¿En qué grado se gestionan los temas culturales desde un enfoque de procesos?			x
	¿En qué grado la Comisión de Cultura del	x		

Variables	Preguntas	Nivel		
		Bajo	Medio	Alto
	Concejo Municipal es funcional?			
	¿Cuántas personas forman parte de la unidad de cultura o están encargadas del proceso de cultura?	x		
Presupuesto	¿Cuál es el grado de asignación presupuestaria respecto al total del presupuesto municipal?			x
	¿Cuál es el grado de participación ciudadana en la presupuestación de la cultura?	x		
	¿Cuál es el grado de ejecución presupuestaria?			x
Organizaciones locales de cultura	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la definición de la estrategia cultural?			x
	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la ejecución de actividades culturales?			x
	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la definición del presupuesto de cultura para el cantón?	x		
	¿Cuál es el nivel de diversidad de sectores culturales presentes en el cantón?		x	
	¿Cuál es el nivel de descentralización en la ejecución de actividades culturales?			x
	¿Qué tan alto es el poder de toma de decisiones de las organizaciones locales de cultura en el tema cultural?			x

Calificación de los cantones en estudio según enfoque de implementación

Variables	Peso relativo de la variable	Preguntas	Peso relativo	Santa Ana			Escazú			Belén			
				Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	
Peso pregunta				1,67%	3,33%	5,00%	1,67%	3,33%	5,00%	1,67%	3,33%	5,00%	
Estrategia cultural	25,00%	¿En qué grado se incluye la variable cultural en el Plan Estratégico Municipal?	5,00%		3,33%				5,00%			5,00%	
		¿Qué tan alto es el poder de toma de decisiones de la Municipalidad en el tema cultural?	5,00%			5,00%		3,33%			3,33%		
		¿En qué grado se incluye la variable cultural en el Plan Anual Operativo?	5,00%	1,67%				3,33%					5,00%
		¿Qué grado de estructuración presenta la Municipalidad respecto a la política pública cultural?	5,00%	1,67%				3,33%					5,00%
		¿Qué grado de documentación tiene la municipalidad respecto al directorio cultural de organizaciones?	5,00%	1,67%						5,00%			5,00%
Total variable			25,00%	13,34%			20,00%			23,33%			
Peso pregunta				2,08%	4,17%	6,25%	2,08%	4,17%	6,25%	2,08%	4,17%	6,25%	

Variables	Peso relativo de la variable	Preguntas	Peso relativo	Santa Ana			Escazú			Belén		
				Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Estructura institucional	25,00%	¿Qué grado de estructuración interna presenta la Municipalidad respecto al organigrama?	6,25%		4,17%				6,25%			6,25%
		¿En qué grado se gestionan los temas culturales desde un enfoque de procesos?	6,25%			6,25%			6,25%			6,25%
		¿En qué grado la Comisión de Cultura del Concejo Municipal colabora con la gestión cultura del cantón?	6,25%	2,08%			2,08%			2,08%		
		¿Cuántas personas forman parte de la unidad de cultura o están encargadas del proceso de cultura?	6,25%	2,08%					6,25%	2,08%		
Total variable			25,00%	14,58%			20,83%			16,67%		
Peso pregunta				2,78%	5,56%	8,33%	2,78%	5,56%	8,33%	2,78%	5,56%	8,33%
Presupuesto	25,00%	¿Cuál es el grado de asignación presupuestaria respecto al total del presupuesto municipal?	8,33%	2,78%					8,33%			8,33%
		¿Cuál es el grado de participación ciudadana en la presupuestación de la cultura?	8,33%	2,78%					8,33%	2,78%		

Variables	Peso relativo de la variable	Preguntas	Peso relativo	Santa Ana			Escazú			Belén		
				Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
		¿Cuál es el grado de ejecución presupuestaria?	8,33%	0,00%			0,00%	0,00%	0,00%			8,33%
Total variable			25,00%	5,56%			16,67%			19,44%		
Peso pregunta				1,39%	2,78%	4,17%	1,39%	2,78%	4,17%	1,39%	2,78%	4,17%
Organizaciones locales de cultura	25,00%	¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la definición de la estrategia cultural?	4,17%	1,39%					4,17%			4,17%
		¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la ejecución de actividades culturales?	4,17%		2,78%				4,17%			4,17%
		¿Qué tan alto es el nivel de participación de las organizaciones de cultura en la definición del presupuesto de cultura para el cantón?	4,17%	1,39%					4,17%	1,39%		
		¿Cuál es el nivel de diversidad de sectores culturales presentes en el cantón?	4,17%			4,17%		2,78%			2,78%	
		¿Cuál es el nivel de	4,17%	1,39%				2,78%				4,17%

Variables	Peso relativo de la variable	Preguntas	Peso relativo	Santa Ana			Escazú			Belén		
				Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
		descentralización en la ejecución de actividades culturales?										
		¿Qué tan alto es el poder de toma de decisiones de las organizaciones locales de cultura en el tema cultural?	4,17%		2,78%			2,78%				4,17%
Total variable			25,00%	13,90%			20,83%			20,83%		

Cuadro resumen por cantón en estudio

Variable	Santa Ana	Escazú	Belén
Estrategia cultural	13,34%	20,00%	23,33%
Estructura organizacional	14,58%	20,83%	16,67%
Presupuesto	5,56%	16,67%	19,44%
Organizaciones locales de cultura	13,90%	20,83%	20,83%

Anexo 6. Instrumento de verificación para definir el modelo de gestión

Instrumento de clasificación de modelo de gestión del cantón de Santa Ana

Eje	Pregunta	Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Gobernanza	¿Cuál es el grado de cocreación de la política cultural/agenda cultural/objetivos culturales?		X	
	¿Cuál es nivel de desarrollo de los canales de comunicación entre actores locales?		X	
Formación	¿Cuál es nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos en educación y capacitación cultural?			x
	¿Cuál es nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos en espacios de concientización?			x
Promoción	¿Cuál es nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos de promoción cultural?			x
	¿En qué nivel los ciudadanos responden positivamente a las acciones promocionales de la Municipalidad?			x
Producción	¿Cuál es el nivel de fomento a las industrias o empresas de corte cultural?	x		
	¿Qué tan alta es la solidez de fondos de financiamiento o inversión para empresas culturales?	x		

Instrumento de clasificación de modelo de gestión del cantón de Escazú

Eje	Pregunta	Nivel		
		Bajo	Medio	Alto
Gobernanza	¿Cuál es el grado de cocreación de la política cultural/agenda cultural/objetivos culturales?			X
	¿Cuál es nivel de desarrollo de los canales de comunicación entre actores locales?			X
Formación	¿Cuál es nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos en educación y capacitación cultural?		X	
	¿Cuál es nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos en espacios de concientización?			X
Promoción	¿En qué nivel los ciudadanos responden positivamente a las acciones promocionales de la Municipalidad?			X
	¿Cuál es nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos de promoción cultural?			X
Producción	¿Cuál es el nivel de fomento a las industrias o empresas de corte cultural?		X	

Eje	Pregunta	Nivel		
		Bajo	Medio	Alto
	¿Qué tan alta es la solidez de fondos de financiamiento o inversión para empresas culturales?		X	

Instrumento de clasificación de modelo de gestión del cantón de Escazú

Eje	Pregunta	Nivel		
		Bajo	Medio	Alto
Gobernanza	¿Cuál es el grado de cocreación de la política cultural/agenda cultural/objetivos culturales?			X
	¿Cuál es nivel de desarrollo de los canales de comunicación entre actores locales?			X
Formación	¿Cuál es nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos en educación y capacitación cultural?		X	
	¿Cuál es nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos en espacios de concientización?			X
Promoción	¿En qué nivel los ciudadanos responden positivamente a las acciones promocionales de la Municipalidad?			X
	¿Cuál es nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos de promoción cultural?			X
Producción	¿Cuál es el nivel de fomento a las industrias o empresas de corte cultural?		X	
	¿Qué tan alta es la solidez de fondos de financiamiento o inversión para empresas culturales?			X

Calificación de los cantones en estudio según su modelo de gestión

Variable	Peso relativo de la variable	Pregunta	Peso relativo	Santa Ana			Escazú			Belén		
				Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Peso pregunta				4,17%	8,33%	12,50%	4,17%	8,33%	12,50%	4,17%	8,33%	12,50%
Gobernanza	25%	¿Cuál es el grado de co-creación de la política cultural/agenda cultural/objetivos culturales?	12,50%	4,17%					12,50%			12,50%
		¿Cuál es nivel de desarrollo de los canales de comunicación entre actores locales?	12,50%		8,33%				12,50%			12,50%
Total variable				12,50%			25%			25,00%		
Formación	25%	¿Cuál es nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos en educación y capacitación cultural?	12,50%			12,50%		8,33%			8,33%	
		¿Cuál es nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos en espacios de concientización?	12,50%			12,50%			12,50%			12,50%
Total variable				25,00%			20,83%			20,83%		

Variable	Peso relativo de la variable	Pregunta	Peso relativo	Santa Ana			Escazú			Belén		
				Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Promoción	25%	¿En qué nivel los ciudadanos responden positivamente a las acciones promocionales de la Municipalidad?	12,50%						12,50%			12,50%
		¿Cuál es nivel de cumplimiento de los requisitos mínimos de promoción cultural?	12,50%			12,50%			12,50%			12,50%
Total variable				12,50%			25,00%			25,00%		
Producción	25%	¿Cuál es el nivel de fomento a las industrias o empresas de corte cultural?	12,50%		8,33%			8,33%			8,33%	
		¿Qué tan alta es la solidez de fondos de financiamiento o inversión para empresas culturales?	12,50%	4,17%				8,33%				12,50%
Total variable				12,50%			16,67%			20,83%		

Resumen compilado de los cantones en estudio

Cantón	Santa Ana	Escazú	Belén
Gobernanza	12,50%	25%	25,00%
Formación	25,00%	20,83%	20,83%
Promoción	12,50%	25,00%	25,00%
Producción	12,50%	16,67%	20,83%

Registro fotográfico de talleres



