



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2011-2015

---

MINISTERIO DE CULTURAS  
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA



**DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN**

**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA**

**MINISTERIO DE CULTURAS**

**[www.minculturas.gob.bo](http://www.minculturas.gob.bo)**

**La Paz – Bolivia**

**2011**



Estado Plurinacional de Bolivia  
Ministerio de Culturas

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 145/2011

La Paz, 17 de junio de 2011.

**VISTOS Y CONSIDERANDO:**

Que, por Informe MDC-DGP N° 024/2010 de fecha 20 de mayo de 2011, expedido por el Ing. José Luis López Bustillos – Jefe de la Unidad de Planificación y Tecnologías de Información, dirigida a la Lic. Elizabeth Salguero Carrillo – Ministra de Culturas, remite el Documento del Plan Estratégico Institucional y recomienda que sea aprobado para constituirse en el instrumento de Planificación con el que las Unidades Organizacionales dependientes del Ministerio de Culturas puedan planificar las operaciones anuales correspondientes.

Que, el Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009, que aprueba la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional, crea el Ministerio de Culturas, como ente rector de las culturas del Estado Plurinacional de Bolivia, contemplando bajo su estructura inicialmente dos Viceministerios el de Descolonización y el de Interculturalidad.

Que, el Decreto Supremo No. 0429 de 10 de febrero de 2010 determina en su Artículo 5 las Modificaciones a la Estructura del Ministerio de Culturas, señalando que *“Se incorpora en la estructura del Ministerio de Culturas, al Viceministerio de la Industria del Turismo, bajo la denominación de “Viceministerio de Turismo”, manteniendo sus atribuciones establecidas en el Artículo 67 del Decreto Supremo N° 29894, de 7 de febrero de 2009”,* completando la estructura del Ministerio de Culturas.

Que, las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones aprobado mediante Resolución Suprema No. 225557 de fecha 1 de diciembre de 2005 en su Artículo 14 (Plan Estratégico Institucional) determinan lo siguiente: *“El Plan Estratégico Institucional es un instrumento de planificación de mediano y largo plazo que debe ser elaborado en cada entidad y órgano público definiendo los objetivos estratégicos y los programas a realizar para su logro, sujetos a la disponibilidad de recursos, a las competencias institucionales asignadas en su norma de creación y a los objetivos, políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo Económico y Social, y en los Planes Sectoriales de Desarrollo, en sus distintos niveles”.*

Que, el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones RE-SPO aprobado por Resolución Ministerial No. 280/2009 de fecha 31 de diciembre de 2009 dictada por Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, de aplicación obligatoria para entidades del Estado, determina en su Artículo 11. (Articulación con el Plan Estratégico Institucional (PEI)) determina: *“El PEI es un instrumento de planificación de mediano y largo plazo que define de manera clara y concreta los objetivos estratégicos y los programas a realizar por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, mismos que están sujetos a la disponibilidad de recursos, a sus competencias asignadas, como también a los objetivos, políticas programas y proyectos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND)”*, en consecuencia el POA debe ser elaborado considerando los alcances y criterios expresados en el Plan Estratégico Institucional.

Que, la C.P.E. determina en su Art. 175 par. I num. 4) que es atribución de los Ministros del Estado Plurinacional de Bolivia el dictar normas administrativas en el ámbito de su competencia.



\*



Estado Plurinacional de Bolivia  
Ministerio de Culturas

Que, en atención a las consideraciones técnicas, antecedentes y recomendaciones efectuados en el Informe MDC-DGP N° 024/2010 de fecha 20 de mayo de 2011, expedido por el Ing. José Luis López Bustillos – Jefe de la Unidad de Planificación y Tecnologías de Información, se emite el Informe Jurídico DGAJ/N° 381/2011 de fecha 17 de junio del 2011 de la Dirección General de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Culturas, que sugiere proyectar la correspondiente Resolución Ministerial que apruebe el Plan Estratégico Institucional 2011-2015.

**POR TANTO:**

La Ministra de Culturas, en uso de las atribuciones conferidas por la Constitución Política del Estado y el Decreto Supremo N° 29894:

**RESUELVE:**

**Artículo 1.- (APROBACION).** Se aprueba el Documento "PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2015" del Ministerio de Culturas, como instrumento de Gestión que define la Planificación Cultural del Estado Plurinacional de Bolivia, para su cumplimiento y ejecución, que en anexo forman parte indivisible de la presente Resolución.

X

**Artículo 2.- (RESPONSABILIDAD).** La Dirección General de Planificación del Ministerio de Culturas queda encargada del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y cúmplase.



*[Firma]*  
Abog. Carmiña Llorenti Barrientos  
DIRECTORA GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS  
MINISTERIO DE CULTURAS

*[Firma]*  
Elizabeth Salguero Carrillo  
Ministra de Culturas  
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

*[Firma]*  
Félix Gádenas Aguilar  
VICEMINISTRO DESCOLONIZACIÓN  
MINISTERIO DE CULTURAS

*[Firma]*  
Lic. Marko Machicao Bankovic  
VICEMINISTRO DE TURISMO  
MINISTERIO DE CULTURAS

*[Firma]*  
Agencia Salguero Tomicha  
VICEMINISTRO DE INTERCULTURALIDAD  
MINISTERIO DE CULTURAS  
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA



## CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	5
1. Introducción.....	7
2. Consideraciones Metodológicas.....	10
2.1. Proceso de Planificación Estratégica.....	10
2.2. Método Empleado.....	11
3. El Sector 'Culturas' en Bolivia. ....	14
3.1. Marco Normativo.....	14
3.2. El Sector 'Culturas' en el PND. ....	16
3.2. 1. Pilares Ideológicos.....	16
3.2. 2. Pilares Políticos.....	17
3.3. El Sector 'Culturas' en Cifras. ....	22
3.4. Los Nuevos Conceptos.....	25
4. Diagnóstico del Ministerio de Culturas. ....	29
4.1. Marco Institucional.....	29
4.2. Problemática del Ministerio de Culturas.....	29
4.3. Análisis Micro Contextual Interno – Fortalezas y Debilidades.....	31
4.4. Análisis Macro Contextual Externo – Oportunidades y Amenazas.....	34
5. Planificación Estratégica del Ministerio de Culturas. ....	37
5.1. Misión.....	37
5.2. Marco de Visión. ....	37
5.3. Visión.....	39
5.4. Áreas y Objetivos estratégicos.....	41
5.5. Indicadores de los Objetivos Estratégicos. ....	42
5.6. Lineamientos de Políticas.....	44
6. Recomendaciones.....	46



## PRESENTACIÓN

El año 2009, se crea el Ministerio de Culturas, como ente rector de las culturas del Estado Plurinacional, que contempla bajo su estructura dos Viceministerios, el de Descolonización y el Interculturalidad; el año 2010 el Viceministerio de Turismo completa la estructura Ministerial al pasar a tuición de ésta cartera de Estado.

Un Ministerio de creación reciente conlleva el desafío de montar una estructura organizacional que debe consolidar sus instrumentos de gestión, administrativos, de planificación y también legales, pero al mismo tiempo y en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo, definir la orientación que el poder ejecutivo quiere en las áreas de competencia.

A 2 años de la creación del Ministerio, a 3 meses de la posesión del tercer Ministro o Ministra en ejercicio, y consolidada la estructura organizativa, se presenta el PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, que define con un horizonte de 5 años las líneas que marcan la Planificación Cultural del Estado Plurinacional de Bolivia.





## 1. INTRODUCCIÓN.

Durante las últimas dos décadas, el concepto de “cultura” y, por extensión, la idea de “diversidad cultural” han sido ampliamente debatidas por organizaciones nacionales e internacionales. En este contexto, la diferencia cultural no sólo es vista desde el punto de vista antropológico, sino también como una categoría fundamental para la construcción del desarrollo sociocultural de los pueblos.

La cultura y la *diversidad cultural* se constituyen en realidades políticas y jurídicas; esto se constata en el primer Artículo de la Declaración Universal de la UNESCO (2001):

**“Artículo 1 – La diversidad cultural, patrimonio común de la humanidad.-** La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos. En este sentido, constituye el patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras”.

De esta manera, la Planificación Estratégica del Ministerio de Culturas del Estado Plurinacional, establece los siguientes criterios<sup>1</sup>:

- Las múltiples identidades y comportamientos culturales no sólo dependen de los valores y predisposiciones individuales, sino responden a la influencia de las instituciones sociales (como la escuela, la familia y la religión), políticas (el Estado) e histórica (la herencia cultural con características coloniales, racistas, homofóbicas y patriarcales, entre otras).
- La cultura es dinámica y cambiante, no permanece quieta en absoluto. No es un atributo esencial de algún grupo humano que pretende trascender, inmutable, en el tiempo y en el espacio. El proceso de recuperación de los valores culturales históricos reivindica a las culturas vivas de Bolivia.

---

<sup>1</sup> Dávila, Williams. 2010.





- El escenario globalizador en el que se desarrollan las culturas, hoy en día, crea una tendencia creciente de “estandarización” de las culturas, la cual posee un enfoque completamente superficial y estetizante de las características culturales, de forma que pretende incluir elementos decorativos<sup>2</sup> dentro de un proyecto civilizatorio universal con arranque, principalmente, en la cultura judeo-cristiana, base y fundamento de la cultura occidental.
- La cultura debe ser vista no solo con las lentes del arte, el patrimonio o los derechos de los pueblos indígenas. La cultura es la integración holística de todas estas posibilidades. La distinción que se hace en la Nueva Constitución Política del Estado entre cultura y culturas se refiere a una nueva concepción de la temática cultural. La concepción clásica de la cultura, en singular, parte de la premisa de que sólo existe una cultura y que son las manifestaciones artísticas, especialmente de aquellas reconocidas como “Bellas Artes”, las que dan las particularidades de “la cultura de un país”. Esta visión reducía el concepto de cultura a lo meramente formal y desacreditaba una visión histórica y de formación social de las culturas.
- La cultura es una parte constitutiva del desarrollo, que de una u otra manera envuelve a nuestras vidas, nuestros deseos y frustraciones, nuestras ambiciones y sueños que buscamos.
- La cultura no debe ser vista y entendida desde la neutralidad, ya que está compuesta por las manifestaciones culturales (arte, música, teatro, filosofía, la ciencia e ideología) que desarrollan mujeres y hombres en los pueblos y sociedades. En este sentido, es preciso recuperar la historia vedada del aporte de las mujeres al desarrollo cultural de los pueblos. Se debe hacer un esfuerzo por comprender esta otra dimensión de la cultura desde una perspectiva de género, para avanzar hacia un proceso de despatriarcalización y descolonización real.
- Del otro lado, los Patrimonios Cultural y Natural constituyen un potencial altamente rentable desde la perspectiva económica, siendo el Turismo un ejemplo esperanzador de vinculación entre el desarrollo de las culturas bolivianas y la matriz productiva nacional.
- Las prácticas e identidades culturales tienen su significación a la hora de reflexionar sobre la ética, la conducta responsable, la motivación, la

---

<sup>2</sup> La globalización traduce a la cultura a una mera manifestación folklórica.



administración dinámica, las iniciativas y emprendimientos, la voluntad de correr riesgos y toda una gama de aspectos del comportamiento humano, tanto en la actividad económica privada, como en la cooperativa y comunitaria.

- La participación ciudadana en los espacios y ámbitos públicos como privados están influenciadas por las condiciones culturales. La tradición del debate público y del intercambio participativo puede ser decisiva en el proceso político y puede resultar importante para el establecimiento, la preservación y la práctica de las diferentes formas de democracia.
- La solidaridad social, el apoyo mutuo, además de otros valores y principios de vida están influenciados por prácticas e identidades culturales. Estos principios no son atributos esenciales de una sola cultura, sino se repiten en diversas formas y en diferentes culturas.
- La participación ciudadana en la institucionalización de la gestión cultural constituye la piedra fundamental para la legitimación y la legitimidad de las nuevas instituciones.



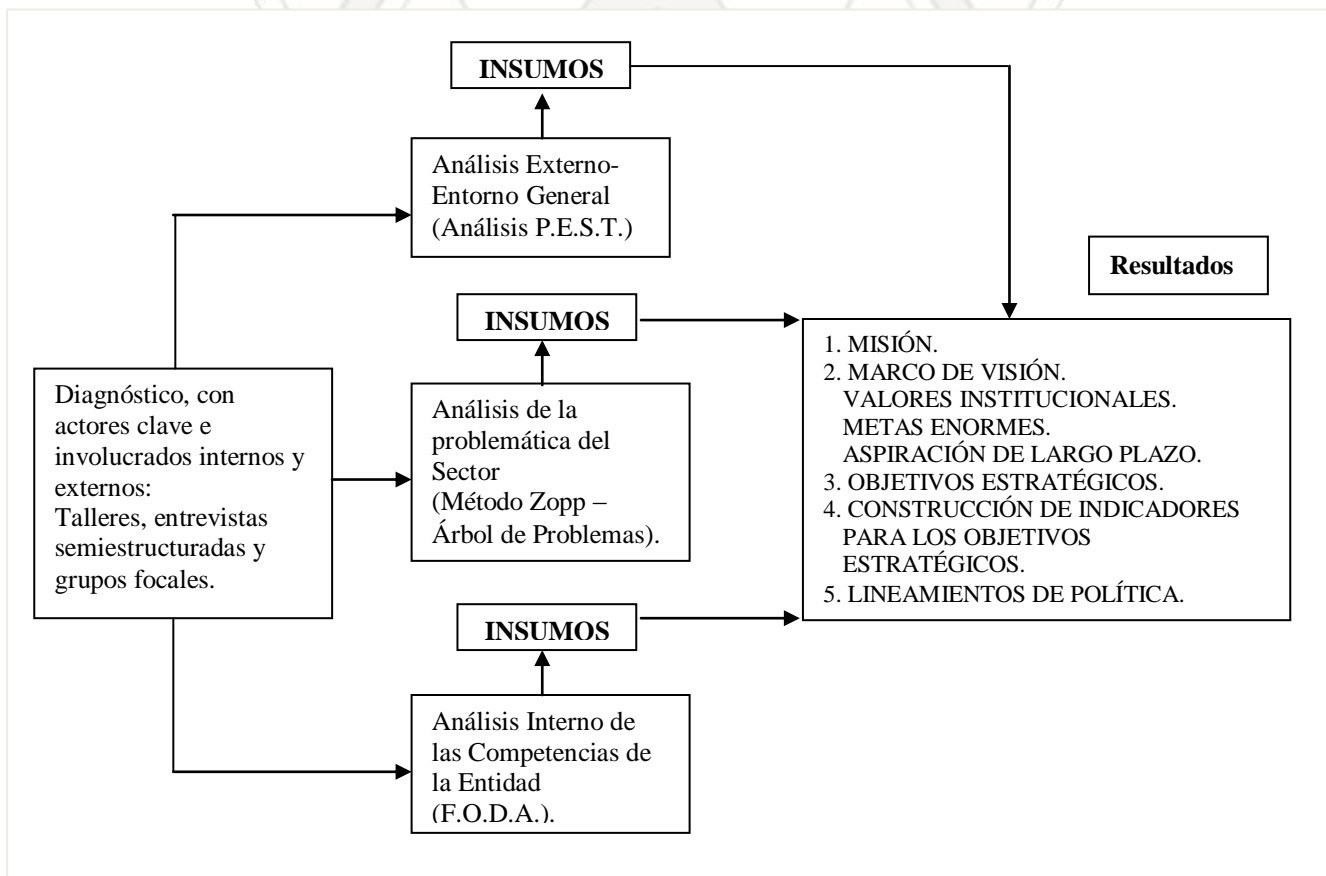
## 2. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.

### 2.1. Proceso de Planificación Estratégica.

Para enfrentar y recabar insumos, destinados a fortalecer nuestro Plan Estratégico Institucional (P.E.I.), se llevaron a cabo diversos diagnósticos en distintos niveles a partir de talleres, entrevistas semiestructuradas a grupos focales y recopilación de insumos (esto último se lo efectuó a través de 3 métodos y en general, todas las etapas siguieron el siguiente esquema:

Inducción → Exploración → Proposición → Definición

A continuación se describe de manera general el proceso de planificación estratégica:





Una vez realizado el Análisis P.E.S.T, el Árbol de Problemas del Método Zopp y mediante el uso de la herramienta de Análisis FODA se consiguieron los insumos necesarios para poder llegar a los siguientes resultados:

1. Misión.
2. Marco de Visión.
  - Valores Institucionales.
  - Metas Generales.
  - Aspiración de Largo Plazo.
3. Objetivos Estratégicos.
4. Construcción de Indicadores para los Objetivos Estratégicos.
5. Lineamientos de Políticas.

Se ha encarado este proceso bajo los principios de la Planificación Situacional y de Planificación Participativa. Por ello, los instrumentos utilizados enfatizan la identificación de problemas y/o soluciones en sus distintas dimensiones. Este proceso ha sido altamente participativo, dinámico y enriquecedor, mostrando por parte de los involucrados, el interés real por establecer líneas claras de y hacia dónde se deberá llevar a la Institución, más la irrefutable presencia de deficiencias que hay que superar para conseguir un mejor desarrollo de las funciones y poder alcanzar las metas planteadas.

## **2.2. Método Empleado.**

Los métodos empleados serán desglosados, para que se visibilice la razón de su empleo).

1. *Análisis Externo en un entorno general mediante el Análisis P.E.S.T (Político, Económico, Social y Tecnológico) que ayuda a tener en cuenta qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y a saber hasta qué punto ocurren cambios que pueden hacer, a las culturas, más o menos significativas en el futuro. Consideramos que este tipo de herramientas son de pertinencia para el análisis del sector y, en este caso concreto, nos permitirán esquematizar la información desarrollada a lo largo del presente para terminar de entender cuáles son las estrategias que pudieran existir.<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> "Análisis P.E.S.T.", por Daniel Naranjo.



2. *Análisis de la problemática del sector mediante el Árbol de Problemas del Método Zopp*. Los principios en los que el citado método se basa pueden resumirse del siguiente modo: 1) Consenso entre las partes implicadas sobre objetivos formulados claramente; 2) Ataque a la raíz de los problemas, analizando sus causas y efectos, y formulando objetivos factibles y efectivos; 3) Participación de estas personas, grupos e instituciones implicadas. La filosofía subyacente al método ZOPP es la del desarrollo integrado, concediendo al desarrollo social un nivel de prioridad igual y paralelo al del desarrollo económico. Se pone especial énfasis en la participación de los diferentes agentes como condición necesaria de un desarrollo estimulado desde la base, bajo la forma de una población activamente comprometida en la planificación e implementación. Para conseguir este objetivo, las medidas a poner en marcha han de responder a las necesidades de los grupos destinatarios.<sup>4</sup>
3. *Análisis Interno de las Competencias de la Entidad, mediante el FODA*, que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Institución, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la institución, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.<sup>5</sup>

Estas cuatro variables tienen particularidades específicas y que son:

- a) *Fortalezas*: son las capacidades Humanas y Materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas. Debe hacerse todo lo posible por preservarlas.
- b) *Oportunidades*: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la Institución, que se presentan en el entorno político, económico, ambiental,

---

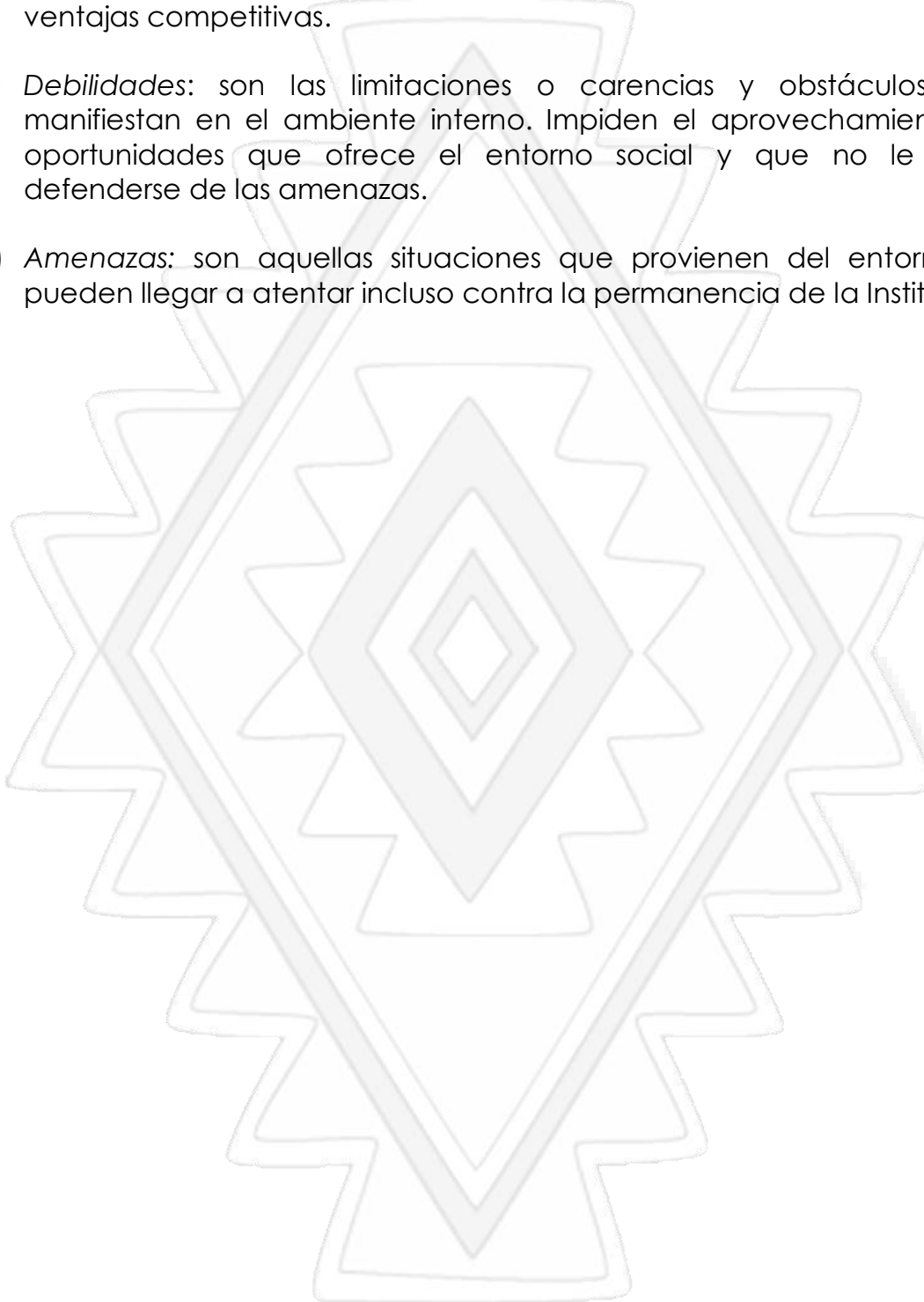
<sup>4</sup> "Planificación de Proyectos Orientado a Objetivos: el Método Zopp", por José Manuel Fernández Fernández.

<sup>5</sup> "¡Esto es FODA!", por Hugo Esteban Glagovsky.



tecnológico que están fuera de nuestro control y que permiten obtener ventajas competitivas.

- c) *Debilidades*: son las limitaciones o carencias y obstáculos que se manifiestan en el ambiente interno. Impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.
- d) *Amenazas*: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la Institución.





### 3. EL SECTOR CULTURAS EN BOLIVIA.

#### 3.1. Marco Normativo.

El Marco Normativo del Sector Culturas es bastante amplio. De hecho, como se detalla más adelante, en lo que se llamará el “Ethos Institucional”, el rastro de las normas y de una “cuasi” existencia institucional se remonta al año de 1952. Más ampuloso aún es el conjunto de normas de nivel internacional que el país ha consignado a través de la UNESCO y otros organismos.

Por lo tanto, se hará referencia solamente a la normativa que ha sido relevante para el desarrollo de la Planificación Estratégica, conforme a los lineamientos del Ministerio de Planificación del Desarrollo, las normas de la Contraloría General del Estado y el Sistema Nacional de Planificación.

- Referéndum Constitucional, enero 2009, Constitución Política del Estado.
- Ley Marco de Autonomías y Descentralización.
- Ley Antirracismo.
- Decreto Supremo 29272, Plan Nacional de Desarrollo, Lineamientos Estratégicos 2009 – 2011.
- Decreto Supremo 29894, de Organización Administrativa del Poder Ejecutivo.
- Decreto Supremo N° 429, Anexa al Viceministerio de Turismo.
- Decreto Supremo N° 0064, Creación de los Consejos Culturales.
- Sistema Nacional de Planificación.
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- Convención de la UNESCO.
- Plan de Desarrollo Productivo.

En este marco legal el Ministerio de Culturas es la Institución Ejecutiva de Culturas del Gobierno Central que fue creada con el Decreto Supremo 29894 (DOE) el 7 de enero del 2009, que estructura el Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia. Inicia sus actividades el 18 de febrero del 2009, contando con dos Viceministerios:



- Viceministerio de Descolonización:
  - Dirección General de Administración Pública Plurinacional.
    - ✓ Unidad de Despatriarcalización<sup>6</sup>.
    - ✓ Unidad de Gestión de la Descolonización con Entidades Territoriales.
    - ✓ Unidad de Gestión y Coordinación de Políticas Públicas de Descolonización.
  - Dirección General de Lucha Contra el Racismo.
    - ✓ Unidad de Antropología y Promoción de Saberes y Conocimientos Ancestrales.
    - ✓ Unidad de Políticas Públicas Contra el Racismo y la Discriminación.
    - ✓ Unidad de Enlace con Organizaciones y Líderes del Proceso de Descolonización.
- Viceministerio de Interculturalidad:
  - Dirección General de Promoción Cultural y Artística.
    - ✓ Unidad de Industrias Culturales.
    - ✓ Unidad de Producción de Eventos.
    - ✓ Unidad de Promoción de Manifestaciones Culturales de las Naciones y los Pueblos.
  - Dirección General de Patrimonio Cultural.
    - ✓ Unidad de Patrimonio Inmaterial.
    - ✓ Unidad de Monumentos y Sitios Históricos y Bienes Culturales.
    - ✓ Unidad de Arqueología y Museos.

Posteriormente, es anexado el Viceministerio de Turismo<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> La creación de la Unidad de Despatriarcalización, es una clara señal de voluntad política del **Gobierno Nacional**, para avanzar hacia un proceso de despatriarcalización, no sólo del mismo Estado, sino de la sociedad, a través de políticas públicas.

<sup>7</sup> Febrero 12 de 2010 – El Viceministerio de Industria del Turismo (de entonces), dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, ahora forma parte del Ministerio de Culturas, esto bajo el Decreto Supremo N° 429 que tiene por objeto modificar la estructura jerárquica de algunos ministerios y vice ministerios para lograr los objetivos señalados en el Plan Nacional de Desarrollo.





- Viceministerio de Turismo:
  - Dirección General de Turismo.
    - ✓ Unidad de Promoción Turística.
    - ✓ Unidad de Gestión y Desarrollo del Turismo Comunitario.
  - Dirección General de Control a la Actividad Turística.
    - ✓ Unidad de Servicios Turísticos.
    - ✓ Unidad de Control y Regulación Turística.

### 3.2. El Sector Culturas en el PND.

Los pilares ideológicos y políticos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) son “*Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien en un Estado Plurinacional, Social y Comunitario*”.

#### 3.2.1. Pilares Ideológicos.

Este sector debería concebirse como factor estratégico para la gestión política, económica y social del país, en la medida en que su incidencia en el pensamiento, comportamiento y actitud de la sociedad puede transformar la misma en un sentido revolucionario para la sociedad boliviana.

- a) **Estrategia Socio-comunitaria: *Bolivia Digna***, busca la erradicación de la pobreza e inequidad, así como el desarrollo de un patrón equitativo de distribución y/o redistribución del ingreso, la riqueza y las oportunidades.
- b) **Estrategia del poder social: *Bolivia Democrática***, basado en una sociedad y Estado Plurinacional socio – comunitario, donde el pueblo ejerce el poder social y comunitario es corresponsable de las decisiones sobre su propio desarrollo y del país.
- c) **Estrategia económica productiva: *Bolivia Productiva***, busca la transformación, el cambio integrado y diversificado de la matriz productiva generando excedentes, ingresos y empleo.
- d) **Estrategia de relacionamiento internacional: *Bolivia Soberana***, consiste en la interacción con el resto del mundo a partir de nuestra identidad y soberanía.



El Sector de Culturas es uno de los generadores de las condiciones sociales en la Estrategia Socio-comunitaria del PND, sin embargo, por su carácter multifacético y transversal participa de forma indirecta en todas las estrategias.

En la Bolivia Democrática participa a partir del conocimiento, aceptación y respeto a la diversidad cultural boliviana. En la estrategia Económica Productiva, apoya con la recuperación del conocimiento tecnológico ancestral y su adaptación a las tecnologías existentes. Por otro lado, desde la incorporación del Viceministerio de Turismo al Ministerio de Culturas, este sector ha cobrado un carácter económico muy importante. En la estrategia "Bolivia Soberana" aporta con la multiculturalidad boliviana como visión de la interculturalidad.

### **3.2.2. Pilares Políticos.**

La Revolución Democrática y Cultural iniciada en Bolivia, desde enero de 2006, implica también una profunda transformación de las relaciones sociales y culturales de los ciudadanos y ciudadanas.

Estas relaciones si bien se mantienen en los márgenes del sincretismo con culturas occidentales y coloniales con expresiones respetuosas de la diversidad cultural de Bolivia, es necesario reconocer que también existen sectores de la población que manifiestan su participación en la comunidad a partir de expresiones de división, exclusión, racismo, discriminación e individualismo.

Está claro que este tipo de relaciones sociales y culturales no puede seguir formando parte de una sociedad transformada en sus relaciones políticas, económicas y sociales, como elementos centrales de una revolución democrática y cultural instaurada a partir de una decisión soberana asumida por la mayoría de la población boliviana en las elecciones nacionales de diciembre de 2005.

El principal antecedente de esta definición política se encuentra en el valor cuantitativo de la composición étnica y social del país, en el que 63 por ciento de la población se reclama indígena. A este factor debemos sumar la definición política y ciudadana, suficientemente elocuente como para promover una transformación de las políticas culturales en Bolivia, que tienen que contrastarse con el patrimonio cultural de la nación para constatar la demanda implícita de una propuesta de cambio en las políticas públicas destinadas al sector cultural del país.



### ***i) Evaluación y Planificación Democrática y Participativa.***

Institucionalizando las Jornadas Culturales departamentales para generar un trabajo de evaluación y planificación con la participación de los actores y gestores culturales de cada Departamento organizados.

### ***ii) Institucionalización de la Gestión Cultural.***

Mediante la creación de instancias específicas que propongan el desarrollo institucional de la gestión cultural. Los Consejos Departamentales de Desarrollo de las Culturas y el Consejo Nacional de Culturas serán instrumentos de diálogo y concertación en la formulación de políticas públicas.

### ***iii) Sostenibilidad de la Gestión Cultural.***

Mediante la creación de instrumentos que generen fondos para el desarrollo y sostenibilidad de programas de apoyo a la cultura.

Estas políticas se implementarán a través de las siguientes estrategias:

#### ***a) DESCOLONIZAR LA GESTIÓN CULTURAL.***

La gestión cultural de Bolivia ha dado atención a las expresiones artísticas y culturales convencionales y casi estrictamente vinculadas a los espacios urbanos del país.

Esto ha promovido dos efectos de la colonización cultural en Bolivia, por un lado una subestimación de las expresiones artísticas y culturales de los pueblos y naciones originarias e indígenas y, por otro, una sobrestimación de las expresiones convencionales urbanas y occidentales sin vínculos de identidad nacional.

Dado que las principales fortalezas de la identidad y culturas en Bolivia corresponden a las expresiones originarias, se propone desarrollar estrategias que apunten a revertir las consecuencias de la colonización cultural en Bolivia.

Para ello es necesario poner en valor las expresiones originarias a la par de las expresiones occidentales y urbanas y proyectar ambas en un sentido pleno de interculturalidad vinculando este proceso al fortalecimiento de una nueva identidad nacional y el mejoramiento de la autoestima social en Bolivia.



Esta estrategia se llevará adelante a través de los programas Fortalecimiento de la interculturalidad y Fomento a las iniciativas Artísticas y Culturales.

**b) CONSTRUIR UNA NUEVA IDENTIDAD NACIONAL.**

Como un efecto de la Estrategia precedente es necesario construir nuevos paradigmas de Identidad Nacional basados en el respeto del colectivo y la valoración real del Patrimonio Cultural del país.

El proceso de reconocimiento de los nuevos paradigmas de la nacionalidad necesariamente tiene que fundamentarse en la recuperación de los valores tradicionales que ostentan las diversas culturas que habitan el territorio boliviano, pero no basta con la recuperación de los distintos elementos tradicionales, es necesario proyectarlos en el contexto del nuevo siglo y las actuales condiciones de comunicación y mercado global.

Es necesario encontrar en ese contexto elementos de representación de la nacionalidad que vinculen el territorio y la población generando una continuidad efectiva en la identidad nacional respetuosa de la diversidad que le es innata.

A partir de la valoración de la nueva identidad nacional será necesaria una vinculación a las diferentes expresiones populares, para generar a partir de su reconocimiento y valoración, imaginarios sociales más expresivos con lo propio en el sentido cultural de sus imaginarios.

La implementación de esta estrategia se realizará a partir del programa Investigación Cultural.

**c) HACER DEL ESTADO EL PRINCIPAL PROTAGONISTA DEL DESARROLLO CULTURAL.**

El Estado boliviano debe recuperar su participación en el proceso de planificación y ejecución de programas de gestión cultural en el país. Esta agenda será coordinada con base en el Plan Nacional de Desarrollo con las gobernaciones, los Gobiernos municipales y los gestores culturales que operan en el país. Se reglamentará los aportes y se fijarán indicadores claros de impacto económico y social para garantizar la eficiencia y sostenibilidad.

Los concursos nacionales y los principales festivales de carácter nacional e Internacional que se desarrollan en el país deben contener el aporte y participación de las instancias estatales responsables del sector cultural.



Para esta estrategia se formula el programa Desarrollo y sostenibilidad cultural de Bolivia.

**d) TRANSFORMAR EL PATRIMONIO CULTURAL EN FUENTE GENERADORA DE EMPLEO E INGRESOS.**

El inmenso patrimonio cultural de Bolivia debe ser administrado de forma tal que su administración genere fuentes de trabajo y recursos destinados a las comunidades o sectores de la sociedad vinculados a los mismos.

Esta estrategia se llevará adelante con la implementación del programa Gestión Comunitaria del Patrimonio Cultural.

**e) PROMOVER LA FORMACIÓN ARTÍSTICA CON IDENTIDAD NACIONAL.**

La Formación artística debe ser reglamentada en el proceso mismo de su ejecución y es necesario reglamentar la titulación. Debe ser más amplia y democrática con énfasis en los sectores más vulnerables de la población, la que se llevará adelante a través del programa Formación Artística y Promoción Cultural.

**f) EJECUTAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CULTURAL EFICIENTE.**

Toda acción cultural debe estar acompañada de una política y estrategia de comunicación que amplíe el impacto social de la gestión misma.

La que se llevará adelante a través de los programas: Fomento al Arte audiovisual para el registro y documentación de nuestros bienes y manifestaciones culturales y; Promoción de bibliotecas y fomento de la lectura.

**g) PROMOCIÓN Y GESTIÓN DEL TURISMO CON ÉNFASIS EN LA INDÍGENA, ORIGINARIO Y COMUNITARIO.**

La política apunta a fortalecer a los pueblos indígenas, originarios y comunidades rurales como agentes de desarrollo local basado en el ecoturismo y turismo comunitario. En tal sentido se implementarán programas de capacitación, asistencia técnica para la recuperación y preservación de saberes locales, técnicas, tecnologías y promover el acceso al financiamiento para la creación de emprendimientos comunitarios de turismo.



La estrategia **Democratización de Turismo** a través de la articulación intercultural e intraterritorial, orientará, fomentará y promocionará a los pueblos indígenas, originarios y a las comunidades rurales en la actividad turística.

Estos objetivos se realizarán a través del programa de Turismo Indígena, Originario y Comunitario, que permitirá fortalecer y generar emprendimientos comunitarios sostenibles para que se constituyan en agentes del desarrollo local, de gestión, mantenimiento y preservación de los recursos ecológicos.

El programa impulsará y facilitará el fortalecimiento, creación, articulación del turismo indígena comunitario y la creación de oferta turística Indígena y comunitaria en regiones con altos índices de pobreza, los que permitirán constituir micro empresas de ecoturismo y artesanías, se asistirá con capacitación, mecanismos de acceso al financiamiento e infraestructura.

La estrategia **Cualificación de la oferta turística** en los destinos existentes y por crearse, estará orientada al fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos del sector, a través de planes formativos avalados por las instancias competentes, con contenidos vinculados con la formación continua y ocupacional. Asimismo, se apoyará en la generación de una cultura turística, a través de la sensibilización y educación de la población local y actores del sector. Esta estrategia prevé el programa de Gestión territorial sostenible de destinos turísticos.

La estrategia *Promoción, mercadeo y difusión de la oferta turística* se orienta a la mejora de la competitividad de los destinos turísticos del país, que, a través del programa Promoción y Mercadeo de la Oferta Turística Nacional en el Mercado Interno e Internacional pondrá en marcha e impulsará la calidad de servicios y destinos.

En esta línea, se apoyará especialmente destinos vinculados con el patrimonio, la cultura autóctona y el ecoturismo en áreas protegidas. A nivel internacional se apoyará la promoción y difusión de la imagen turística del país.



### 3.3. El Sector Culturas en Cifras<sup>8</sup>.

La gestión cultural en Bolivia se ha caracterizado por una fuerte atención de las instituciones del Estado a las expresiones artísticas y culturales convencionales occidentales y, particularmente, a aquellas vinculadas a los espacios urbanos del país. Este hecho ha promovido dos efectos de la llamada colonización cultural; por un lado una subestimación de las expresiones artísticas y culturales de los pueblos y naciones originarias, indígenas y populares (tanto urbanas como rurales) y, por otro, una sobrestimación de las expresiones convencionales urbanas, occidentales, globalizadas y sin vínculos directos con una identidad nacional.

Debido a que las principales fortalezas de la identidad y culturas en Bolivia corresponden a las expresiones originarias y populares, se está trabajando en estrategias que reviertan las consecuencias de la colonización cultural en el Estado Plurinacional de Bolivia.

Sin embargo, como punto de referencia de los aspectos que debe tomarse en consideración al revalorizar las manifestaciones originarias, indígenas y populares, se resume, literalmente, el "Patrimonio Cultural de Bolivia" de la manera siguiente:

- 35.000 zonas arqueológicas registradas, de los cuales 7.000 tuvieron algún nivel de intervención por los órganos técnicos del Ministerio de Culturas.
- 500 zonas arqueológicas con alto valor turístico.
- 5 Patrimonios Culturales de la Humanidad declarados por la UNESCO<sup>9</sup>: la Ciudad de Potosí<sup>10</sup> declarada Patrimonio Natural y Cultural de la Humanidad (capital del departamento de Potosí, cuyo radio urbano se halla sujeto a revisión, pues excluye, a la fecha, tanto lagunas como el propio Cerro Rico – componentes, juntamente con los Ingenios de Molienda de Minerales de Plata coloniales, el llamado Triángulo Productivo

---

<sup>8</sup> Estado de Situación. Dirección General de Planificación, Ministerio de Culturas, 2010. (en el documento se indica que las estadísticas no están suficientemente documentadas, legal y científicamente).

<sup>9</sup> El Artículo 18 de la convención de la UNESCO de 2003 estipula que el comité intergubernamental selecciona periódicamente entre las propuestas presentadas por los estados partes, programas, proyectos y actividades de salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial que reflejen mejor los principios y objetivos de la convención. Uno de esos proyectos corresponde a Bolivia bajo el título de *Salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial de las comunidades aymaras de Bolivia, Chile y Perú*, seleccionado en 2009.

<sup>10</sup> 1987.



Colonial, término acuñado con los recursos conceptuales de la "Arqueología Industrial"), Misiones Jesuíticas de Chiquitos<sup>11</sup> (en el departamento de Santa Cruz, así mismo sujeto a revisión, pues se puso énfasis en el rescate del aparato ideológico colonial: los templos de las Misiones – y éstas, sólo jesuíticas, habiendo sido las franciscanas dejadas de lado), la Ciudad Histórica de Sucre<sup>12</sup> (departamento de Chuquisaca; no se enfatizó, en este caso y por el contrario, lo 'histórico de haber sido sede de la Audiencia, ni lo del reconocimiento a la nobleza india de la región de los Charcas, igualmente 'histórico'), el "Fuerte", avanzadilla inka, de Samaipata<sup>13</sup> (departamento de Santa Cruz), Tiwanaku: centro económico, político y espiritual de la cultura Tiwanaku<sup>14</sup> (departamento de La Paz).

- 1 Patrimonio Natural de la Humanidad declarado por la UNESCO: Parque "Noel Kempf Mercado" <sup>15</sup>(departamento de Santa Cruz) – la Declaración del Patrimonio Natural del Sumaj Orqo (Cerro Rico) fue escamoteada por la propia UNESCO.
- 2 Patrimonios Inmateriales de la Humanidad declarados por la UNESCO, "Obras Maestras" de la Humanidad: Carnaval de Oruro<sup>16</sup> (departamento de Oruro) y Cultura Kallawayaya<sup>17</sup> (departamento de La Paz) – La Danza de los Tontochis, mal llamados "Macheteros", ancestral y netamente precolombina, en el departamento del Beni, estaría esperando a su correspondiente declaratoria.
- 6 Patrimonios de la Humanidad en procesos de inscripción en la UNESCO: 5 inscritos el año 2000, y son: el Parque Nacional Sajama, Pulacayo, sitio de patrimonio industrial, Incallajta: el mayor sitio inca en Collasuyo, Qala Orqo: huellas del tiempo, Lago sagrado de Titicaca, Carreteras prehispánicas: Cápac Ñan, y el 2010 inscrito el Qhapaq Ñan: El Camino Andino Principal – Las ruinas de la arqueología industrial orureña de la era del estaño que permanecen ignorados.
- 1 Memoria del Mundo.

<sup>11</sup> 1990.

<sup>12</sup> 1991.

<sup>13</sup> 1998.

<sup>14</sup> 2000.

<sup>15</sup> 2000.

<sup>16</sup> 2008.

<sup>17</sup> 2008, originalmente proclamado el 2003.





- 440 Bienes Patrimoniales declarados por Ley o Decreto Supremo específico desde el año 1930; de los cuales 423 de ellos corresponden a Monumentos Nacionales, además de 258 a Inmuebles Patrimoniales - Actualmente, con recursos de la Honorable Alcaldía Municipal (H.A.M.) cruceña, está siendo restaurada la Casa de Álvarez de Arenales, un luchador de la Independencia; dicho inmueble es más conocido como “Los Altos de la Calle Beni”, en Santa Cruz ciudad.
- Número indeterminado de Fiestas Patronales en municipios y departamentos del país – El pueblo altiplánico, de origen precolombino, de Venta y Media<sup>18</sup>, que siempre mantuvo su significación ancestral, mística espiritual y cosmogónica, permanece igualmente ignorado.
- Número indeterminado de expresiones y/o manifestaciones culturales locales susceptibles de ser declaradas patrimonio, mundial y nacional.
- Número indeterminado de Artistas, pasados y presentes, en todas las tendencias, ámbitos y especialidades.
- 5.000 Artesanos registrados en la Federación Nacional de Artesanos Expositores de Navidad y Alasitas Viajeros al Interior y Exterior de Bolivia (FENAENA).
- 23.059 bienes artísticos culturales catalogados por el Viceministerio de Desarrollo de Culturas (aproximadamente el 45% del total del estimativo de bienes artísticos que existen).
- 1.811 centros de documentos y archivos regionales y nacionales.
- 796 Bibliotecas Públicas (10.394 visitas por biblioteca al año).
- 97 Museos locales, departamentales y nacionales.
- 150 salas de exposición y galerías (aproximadamente).

---

<sup>18</sup> La **batalla de Venta y Media** fue un combate librado entre tropas del Ejército del Norte y las fuerzas realistas en el Alto Perú, actual Bolivia, el 20 de octubre de 1815, durante el transcurso de la Guerra de Independencia de la Argentina. Las acciones concluyeron en un triunfo de las fuerzas leales al rey español Fernando VII.



- Finalmente, 36 grupos de naciones y pueblos indígena originario campesinos en todo el País con expresiones y tradiciones propias, que constituyen el eje de la nueva visión de la gestión de culturas en Bolivia.

La información de cada fuente, primaria y secundaria, tiene que dar origen a una Línea Base del Sector Culturas. Esta información sistematizada (variables, datos, categorías, clasificadores e incluso modelos, entre otros) permitirá la generación de indicadores y criterios de decisión para la elaboración del Plan Sectorial de Desarrollo PSD.

Por otro lado, si bien las áreas de interculturalidad y de descolonización son transversales, se deberá incluir en la línea base variables específicas para observar su progreso. Otra parte del desafío será incorporar nuevos criterios culturales respecto al proceso de despatriarcalización y como éste se vinculará a los otros sectores del Estado y cómo bajará a operativizarse en políticas públicas, un tratamiento similar requiere el ámbito del Turismo, el cual tiene, de momento un compendio estadístico completo.

### 3.4. Los nuevos conceptos.

El Ministerio de Culturas es la entidad encargada de llevar adelante la "Revolución Democrática y Cultural". Los conceptos relativos a la descolonización y a la interculturalidad son incorporados al quehacer nacional desde la Nueva Constitución Política del Estado enunciados en sus artículos de la siguiente forma:

**Artículo 1. Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho** *Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, **intercultural**, descentralizado y con autonomías. Bolivia se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país.*

Complementando esa visión el artículo 9 presenta el concepto de descolonización:

**Artículo 9.** *Son fines y funciones esenciales del Estado, además de los que establece la Constitución y la ley:*

1. *Constituir una sociedad justa y armoniosa, cimentada en la **descolonización**, sin discriminación ni explotación, con plena justicia social, para consolidar las identidades plurinacionales".*



Posteriormente, el artículo 10 incluye el concepto de interculturalidad:

#### **Artículo 10**

- I. *Bolivia es un Estado pacifista, que promueve la cultura de la paz y el derecho a la paz, así como la cooperación entre los pueblos de la región y del mundo, a fin de contribuir al conocimiento mutuo, al desarrollo equitativo y a la promoción de la **interculturalidad**, con pleno respeto a la soberanía de los estados.*

Específicamente, el espíritu del Nuevo Estado Plurinacional sobre las culturas está reflejado en la Sección III artículo 98 de la Nueva Constitución Política del Estado:

#### **SECCIÓN III – Culturas - Artículo 98.**

- I. *La diversidad cultural constituye la base esencial del Estado Plurinacional Comunitario. La **interculturalidad** es el instrumento para la cohesión y la convivencia armónica y equilibrada entre todos los pueblos y naciones. La interculturalidad tendrá lugar con respecto a las diferencias y en igualdad de condiciones.*
- II. *El Estado asumirá como fortaleza la existencia de culturas indígena, originario campesinas, depositarias de saberes, conocimientos, valores, espiritualidades y cosmovisiones.*
- III. *Será responsabilidad fundamental del Estado preservar, desarrollar, proteger y difundir las culturas existentes en el país.*

Finalmente, el ingreso del tercer concepto como “Turismo Comunitario” en la Constitución se da de la siguiente manera:

#### **Artículo 337.**

- I. *El **turismo** es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable para lo que tomará en cuenta la riqueza de las culturas y el respeto al medio ambiente.*
- II. *El Estado promoverá y protegerá **el turismo comunitario** con el objetivo de beneficiar a las comunidades urbanas y rurales, y las naciones y pueblos indígena originario campesinos donde se desarrolle esta actividad”.*

Si bien no es intención de este documento proponer un marco de definiciones precisas, para ampliar la comprensión de los primeros 2 conceptos, que son pilares de la “Revolución Democrática y Cultural”, se puede citar los planteamientos de varios autores que a continuación enunciaremos:



¿Qué representa el nuevo enfoque de la cultura dentro de la llamada “revolución cultural”?

*“El reto más importante es modificar las estructuras de pensamiento de la sociedad boliviana, motivando un profundo sentido de respeto, expresado a través de la equidad en la aplicación de las políticas públicas. Quienes tienen ventaja comparativa respecto de los pueblos indígenas deben conocer esta realidad, y sobre todo, las virtudes de los pueblos originarios expresadas a través de sus manifestaciones artísticas y culturales. A su vez, los pueblos indígenas deben mejorar su autoestima a través de la manifestación expresa de sus cualidades culturales, pero además, generar procesos de desarrollo productivo, empleo e ingresos producto de las manifestaciones y el turismo cultural que puede efectivamente constituirse en una plataforma de desarrollo económico” (Groux, 2009; 8).*

¿Cuál es el rol de la interculturalidad como hilo conductor?

*“Ahora bien, el Estado Plurinacional se propone la promoción de la interculturalidad como una función esencial del Estado, siendo precisamente una transversal necesaria en este proceso de encuentro entre distintas visiones de país, para permitir la convivencia y el respeto, además del aprendizaje mutuo en esta tarea estratégica de construir una ciudadanía multicultural” (Pinto, 2010; 62).*

¿Cómo es positiva la interculturalidad en la gestión pública?

*“La combinación de fórmulas pluri- y a la vez interculturales, con una coordinación igualitaria entre los varios pueblos y grupos culturales involucrados. Recién en estos casos podemos hablar de una interculturalidad positiva y, por tanto, de un Estado genuinamente intercultural. En esa misma línea muchos pueblos indígenas proponen el Estado Plurinacional” (Albo, 2009; 11).*

Entonces el ideario de lo Plurinacional permite una interculturalidad considerada positiva, que deja convivir los unos y los otros en perfecta armonía. Es decir este nuevo espíritu intercultural es transversal a toda acción pública en Bolivia, garantiza el relacionamiento armónico, respeto y aprendizaje entre las diferentes instancias bajo el único propósito de construir la ciudadanía multicultural. Bajo este principio podemos combinar mandatos tales como la Descolonización, el Turismo Comunitario y la Interculturalidad.



¿Cuál es el propósito de la descolonización en los alcances del Plan Nacional de Desarrollo?

*“Como un proceso político-cultural de deconstrucción<sup>19</sup> estructural del Estado colonial, que busca eliminar las prácticas racistas y discriminatorias a partir del reconocimiento e incorporación de los valores y principios de las culturas originarias y de los construidos en el proceso histórico, conformando un conjunto de identidades auto valoradas que se reconocen como diversas desde sus espacios territoriales en el ideal de construir un Estado Plurinacional para vivir bien”.*

¿Cuál es el rol de la descolonización en la nueva gestión pública?

*“La idea de descolonización es en sí un presupuesto normativo en torno al reconocimiento de la condición y (re)composición plural de la sociedad boliviana, no como un aditamento más de la institucionalidad establecida, sino como una característica que particulariza y funda a la propia institucionalidad. En ese sentido, la concepción de Estado Plurinacional que en la actualidad define al Estado boliviano se enfrenta al problema de inscribir las condiciones plurales de las formas de vida que perviven como pluralidad de idiomas, hábitos, organizaciones, cosmovisiones y estructuras de socialización. En esta línea se explica la incorporación de principios ético-morales como el ama suwa (no seas ladrón), ama llulla (no seas mentiroso), ama qhilla (no seas flojo), suma qamaña (vivir bien), ñandereko (vida armoniosa), teko kavi (vida buena), ivi maraei (tierra sin mal) y qhapaj ñan (camino o vida noble), y de valores como los de unidad, complementariedad, armonía y reciprocidad, muy propios de las tradiciones culturales de la sociedad boliviana”(Yapur, 2010; 177).*

Más allá de la discusión sobre si este concepto es ‘amigable’ o que de alguna manera genera un clima de confrontación, operativamente, lo que hace es rescatar principios previos a la fundación de la república que han perdurado y se mantienen en la cotidianidad, a través de las tradiciones y de nuestra manera de ser, y que son reconocidos hoy en la Constitución Política del Estado Plurinacional<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Desedimentación, el desmontaje o la desestructuración para explicar y/o entender cómo incide la deconstrucción en las estructuras logofonocéntricas del discurso tradicional de Occidente. Cristina de Peretti.

<sup>20</sup> “Nueva Constitución Política del Estado, conceptos elementales para su desarrollo Normativo”. Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia. Moisés Idon Chivi, Coordinador. Idea 2010.



## 4. DIAGNÓSTICO DEL MINISTERIO DE CULTURAS.

### 4.1. Marco Institucional.

Las instituciones culturales no existen – o no debieran existir - en el vacío, tienen su particular evolución y hacen historia, en un determinado territorio. La trascendencia de estas instituciones tiene relación directamente proporcional con el desarrollo de la historia. La historia que las hizo y a la que contribuyeron a construir, tiene, a su vez, relación inversamente proporcional con los actores sociales, puesto que estos, por lo general, permanecen invisibles, al menos para la historia oficial.

En su proceso de gestación, de nacimiento y de crecimiento, las instituciones recogen múltiples experiencias e influencias y van construyendo su propio tejido sociocomunitario; este tejido, en su configuración, es guiado por un conjunto de valores, éticas, normas, formales e informales, preceptos, entre cívicos y religiosos, creaciones artísticas, mitos, ritos, usos, costumbres, tabúes y sentimientos y pasiones colectivos. Estos códigos de conducta implícitos o tácitos pueden agruparse en el epígrafe de “**ethos institucional**”<sup>21</sup>.

En su forma elemental el ethos señala la cronología e hitos, que por un lado reflejan el flujo histórico y por el otro el transcurrir institucional, de acuerdo a los acontecimientos que van imprimiendo su personalidad y la cultura organizacional. Estos principios y valores permanecen latentes hasta la fecha de creación de una nueva institución y que de ahí en adelante son reformulados en la cotidianidad del día a día.

### 4.2. Problemática del Ministerio de Culturas.

La aplicación de los principios metodológicos de la Planificación Situacional y la Planificación Participativa requiere identificar y concentrar la atención en los problemas de la institución. Para aplicar estos principios se elaboró árboles de Problemas que son procesados y descritos a continuación.

El enunciado “*Casi todo lo que hacemos está en la **teatralización** del poder*”, que fue ubicado en la cima de uno de los árboles, ha sido seleccionado para apreciar el peso específico de la dimensión política en la gestión del Ministerio de Culturas. Este aspecto es identificado como el problema medular que afecta

---

<sup>21</sup> En la terminología de las instituciones se conoce como las reglas informales del juego.



directamente a las siguientes 4 áreas, en las que se concentra la mayoría de los problemas (causas y efectos).

- Institucionalidad y Políticas Públicas.
- Gestión de Proyectos y Recursos Financieros.
- Gestión de Recursos humanos.
- Planificación.

La falta de institucionalidad y gestión de las políticas públicas tiene varias aristas. En primer lugar, no se había logrado la consolidación de una autoridad ministerial, que lidere el rumbo del Ministerio y defina la intervención del Ministerio en las políticas culturales definidas como competencias privativas del nivel central del Estado. En segundo lugar, el alejamiento de las áreas viceministeriales que genera poca coordinación con la Máxima Autoridad Ejecutiva (M.A.E.) y por ende un bajo nivel de articulación para transversalizar los nuevos conceptos<sup>22</sup>. En tercer lugar, la debilidad institucional con relación a comunicación, infraestructura, equipos y recursos, económicos, financieros (no sólo presupuestarios) y humanos especializados. Y en cuarto lugar, el hecho de que otras carteras y dependencias en los diferentes niveles del Estado, están diseñando y aplicando políticas que, en rigor, son competencia del Ministerio de Culturas, así como existe, sesgado, el riesgo de que el Ministerio de Culturas diseñe y aplique políticas que, en realidad, sean de las gobernaciones y municipios.<sup>23</sup>

Con relación a la gestión de proyectos y recursos financieros, el Ministerio tiene actividades de toda índole que implican intenso movimiento de recursos humanos y financieros,<sup>24</sup> que no son concebidos ni considerados como proyectos. La debilidad para generar iniciativas integrales queda demostrada a la hora de requerir financiamientos a la Cooperación Internacional y lograr la contraparte correspondiente de los recursos del Tesoro General de la Nación.

Por otro lado, la gestión de recursos humanos no ha logrado el reclutamiento de profesionales idóneos que encabecen la generación de las directrices culturales nacionales, situación que aun genera una percepción de inseguridad e inestabilidad dentro del Ministerio. Adicionalmente se presentan los problemas de

---

<sup>22</sup> Es preciso indicar que la integración de las áreas de interculturalidad, descolonización y turismo atraviesa por serias dificultades conceptuales.

<sup>23</sup> Ministerio de Educación y Deportes, Fundación del Banco Central, Gobernaciones y Gobiernos Municipales del Eje Central.

<sup>24</sup> Denominadas Actividades Culturales, que para todos los efectos en el Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP califican como gasto y no como inversión.



hacinamiento y falta de condiciones laborales que desmotivan en gran medida el desarrollo de las actividades normales del personal.

Finalmente, los problemas de planificación se observan desde el incipiente desarrollo de planes y programas para crear un marco conceptual, que permita integrar las áreas e identificar impactos, hasta una cultura organizacional lista para inscribir actividades como proyectos en Planes Operativos Anuales (P.O.A.s) con sus reformulaciones correspondientes.

### **4.3. Análisis Micro Contextual Interno – Fortalezas y Debilidades.**

Se analizan, las fortalezas y debilidades de la institución, en ocho diferentes dimensiones: Liderazgo estratégico, Manejo financiero, Capacidad organizacional, Infraestructura, Recursos humanos, Programación y servicios, Administración y Relacionamiento interinstitucional.

#### *LIDERAZGO ESTRATÉGICO.*

El Ministerio tiene la tuición en materia de cultura a nivel nacional y es percibido como ente rector del sector. Una nueva gestión ministerial, proyecta una nueva capacidad de gestión que consolidará al Ministerio.

Si bien la jerarquización de la institución ha fortalecido su mandato, sus capacidades no están plenamente desarrolladas, todas las instancias subnacionales todavía no alinean ni coordinan sus planes y acciones, esto debido a que la gestión está muy centralizada. Por otro lado, hasta ahora, se ha percibido una incipiente coordinación entre autoridades, la falta de objetivos y políticas sectoriales claras, además de que no todas las decisiones ejecutivas siguen criterios técnicos.

#### *MANEJO FINANCIERO.*

La fortaleza de las instituciones públicas en general es la existencia de normas y reglamentos, sistemas, subsistemas, procesos y procedimientos para la gestión financiera y administrativa.

El Ministerio de Culturas tiene poco tiempo de existencia. En ese sentido afronta las debilidades de cualquier institución joven por la necesidad de consolidar sus procesos, procedimientos y normativa interna; además, los pocos años de historia institucional no le permiten generar tendencias que faciliten su operación.





### *CAPACIDAD ORGANIZACIONAL.*

Existe un marco normativo constituido, que establece la estructura organizacional del Ministerio, los Viceministerios y sus distintas Direcciones, sin embargo la estructura organizacional aun no maneja niveles de coordinación que funcionalicen y articulen.

### *INFRAESTRUCTURA.*

La ayuda proveniente de agencias de cooperación ha mejorado sustancialmente, en los últimos tiempos, algunos ambientes de la oficina principal del Ministerio y la sede del Museo de Etnografía y Folklore, que permiten la realización de una gran parte de las actividades culturales, de extensión y de gestión cotidiana. Por otro lado, el Ministerio cuenta con edificios que están totalmente deteriorados y necesitan remodelaciones que permitan la ampliación de su vida útil<sup>25</sup>, además la legalización del derecho propietario para casos como el de la Casona de Rosa Agramont.

El Ministerio de Culturas funciona en varios inmuebles, debido a que su tamaño actual rebasa la capacidad de la institución original. El uso de ambientes alquilados limita la posibilidad de poder contar con una adecuada distribución de ambientes y equipos. Por otro lado, existe la demanda, implícita y explícita, de que se cuente con dependencias en otras ciudades (descentralización).

### *RECURSOS HUMANOS.*

El Ministerio de Culturas no es ajeno a la realidad de otras carteras de Gobierno respecto al desempeño del personal, a pesar de tener funcionarios antiguos que representan la memoria institucional y capacidad de poder canalizar recursos para contratación y capacitación del personal. La gestión de recursos humanos se ve afectada por inestabilidad funcionaria e injerencia política en la nominación y designación de algunos cargos, niveles salariales poco atractivos y la falta de profesionales especializados en un sector de por sí novedoso y altamente complejo.

---

<sup>25</sup> Como es el caso de la Casa de Artes Escénicas.



### *PROGRAMACIÓN Y SERVICIOS.*

Esta es una de las áreas más débiles de la institución. La programación y ejecución de las actividades y recursos financieros no han sido satisfactorias, no muestran impactos significativos, muy probablemente por la dispersión de las mismas y porque no existe un marco programático consistente con objetivos de mediano y largo plazo. Por otro lado, lo urgente siempre prevalece sobre lo importante y los servicios intrainstitucionales son lentos e insuficientes, lo que perjudica la gestión cotidiana y el desarrollo institucional del Ministerio.

Como institución nueva, con temas cuyo desarrollo es absolutamente incipiente a nivel de Estado (institucionalidad, descolonización e interculturalidad), no se ha completado la identificación de demandas y servicios externos posibles. Sin embargo, está pendiente la elaboración del Plan Sectorial de Desarrollo y podemos decir que se cuenta, actualmente, con recursos humanos calificados para llevarlo adelante.

### *ADMINISTRACIÓN.*

Si bien la planta administrativa cuenta con los recursos, los medios y el personal para realizar sus labores, existe una debilidad institucional en el conocimiento global de procesos y procedimientos que permitan la ejecución consecuente de recursos, cumpliendo plazos, requisitos documentales y niveles de elaboración y aprobación.

### *RELACIONAMIENTO INTERINSTITUCIONAL.*

La M.A.E. tiene un excelente relacionamiento para coordinar actividades con otros ministerios, el legislativo y entes subnacionales. Es importante también su relacionamiento con los entes de cooperación internacional, que permitirán acceso a recursos de financiamiento.

Estamos en el proceso de desarrollar nuestra capacidad institucional de gestión y acompañamiento a los financiamientos y requerimientos.



#### 4.4. Análisis Macro Contextual Externo – Oportunidades y Amenazas.

Se analiza las oportunidades y amenazas de la institución en seis dimensiones: Política, Económica, Social, Tecnológica, Legal y Ambiental.

##### *DIMENSIÓN POLÍTICA*<sup>26</sup>.

En este punto se abre la ventana de oportunidades para afianzar el rol constitucional del Ministerio de Culturas que consiste en ser el alma o la esencia del “Proceso de Cambio”, marcando lineamientos en lo relativo a la Interculturalidad y la Descolonización del Estado Plurinacional, logrando la inclusión y el reconocimiento de las expresiones de los 36 pueblos indígenas originarios de Bolivia, revalorizando y protegiendo la diversidad, articulando el Turismo como el motor de este proceso.

A partir de esta revolución cultural, que está siendo aceptada en la mayoría de los niveles del Estado, es posible generar políticas públicas que promuevan la reformulación de los antiguos paradigmas culturales y consoliden al Ministerio como referente ideológico de la nueva visión de país.

##### *DIMENSIÓN ECONÓMICA.*

Dado su rol en el proceso de cambio, este Ministerio está en capacidad de canalizar recursos del Tesoro General de la Nación y de la Cooperación Internacional, de generar proyectos e ingresos por distintos conceptos y de mostrar el impacto real de las culturas que adquieren, a partir de una nueva visión, una dimensión económica importante.

Sin embargo, una amenaza constante se presenta en el actual Sistema de Inversión Pública, cuyas definiciones y la burocracia a él pertinente, no permiten considerar al sector culturas como una inversión, sin más. Por esto, el 75% de los recursos financieros está siendo asignado al área del Turismo como tal, en desmedro de la Interculturalidad y Descolonización, componentes natos de la institución. Adicionalmente, todavía no hay un compromiso firme de los “entes decisorios” (quienes toman las decisiones) en la Hacienda Pública, para incrementar el presupuesto y mejorar su ejecución.

---

<sup>26</sup> El eterno juego de la ocupación, política, de los espacios de popularidad, las presiones sociales debidas a ciertos momentos económicos y las cíclicas amenazas de catástrofes naturales, que con frecuencia provocan la postergación de los proyectos culturales, constituyen una especie de Espada de Damocles, siempre presente, para el relativo cumplimiento de una planificación de largo plazo.



Otra amenaza es la mala imagen que tienen varios financiadores respecto del país, que inhabilita varias fuentes tradicionales de financiamiento.

#### *DIMENSIÓN SOCIAL.*

El área de interculturalidad permite garantizar la coexistencia armónica y respetuosa de las distintas nacionalidades dentro del país y se convierte también en el instrumento que posibilita la interacción entre movimientos sociales y Gobierno Plurinacional. De esta manera, la oportunidad de lograr impacto social estriba en el conocimiento y difusión de valores culturales, de la promoción de la identidad plurinacional y de la generación de políticas culturales con una amplia participación.

La interculturalidad mal entendida se convierte en interculturalidad negativa, este tipo de interculturalidad es sinónimo de discriminación y neocolonización o colonización en reversa. La amenaza radica en la interculturalidad selectiva que aísla a ciertos grupos o promueve que otros no se sientan involucrados en la gestión del patrimonio, generándose los conflictos consecuentes ya que la sociedad es muy dinámica y avanza mucho más rápido que la gestión pública.

#### *DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.*

La Tecnología de la Información y Comunicación (T.I.C.) es la mejor oportunidad para registrar, almacenar y difundir la vasta riqueza cultural y natural del país. Campañas como "Salvar al Madidi" o la promoción del Salar de Uyuni a través de la red del internet son lecciones que no se deben olvidar. También se puede hacer uso intensivo de otras tecnologías para inventariar, catalogar y sobre todo preservar el patrimonio cultural. Cabe destacar que el gasto en culturas se registra como inversión si es que está orientado a la implementación de infraestructura y modernización de equipos.

Las T.I.C.s requieren de inversión y capacitación permanente, constituye una amenaza sino la mantenemos tecnológicamente vigente.



## *DIMENSIÓN LEGAL*

La mayor oportunidad radica en la Asamblea Plurinacional Legislativa para desarrollar, complementar y perfeccionar el marco legal existente en materia de culturas. El reto más urgente dentro de esta área es el reconocimiento de las culturas vivas y la implementación de la Ley 045 "Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación".

Precisamente la principal amenaza se presenta por la falta de reglamentación de las actividades culturales, las competencias de los gobiernos autónomos, el aprovechamiento del patrimonio, la protección y preservación de los valores y saberes, la participación de la sociedad civil y los mecanismos para llevar adelante los procesos de interculturalidad y descolonización.

## *DIMENSIÓN AMBIENTAL.*

El paradigma de "vivir bien", incluye el derecho a la preservación del medio ambiente. La interculturalidad positiva, que tiene como fin la identidad plurinacional, implica la convivencia armónica entre los que estuvieron y los que llegaron, lo que significa de manera implícita el respeto y la conservación del Medio Ambiente. El Ministerio debe asumir el reto de implementar políticas y lineamientos para difundir el concepto de preservación del patrimonio natural, ya este, es parte de nuestros valores culturales.

Es lamentable que la amenaza que pone en riesgo la gestión ambiental nazca de la misma sociedad civil con prácticas de explotación y contaminación excesiva.



## 5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MINISTERIO DE CULTURAS.

Como se indica en el capítulo de Consideraciones Metodológicas, el proceso de Planificación Estratégica del Ministerio ha sido intensamente participativo y progresivo en los niveles técnico, gerencial y ejecutivo, lo que valida los resultados y postulados presentados a continuación.

### 5.1. Misión.

El Valor Público del Ministerio de Culturas, queda registrado en su misión institucional:

#### **MISIÓN INSTITUCIONAL.**

PROMOVER LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD BOLIVIANA PLURINACIONAL E INTERCULTURAL, DESCOLONIZADA, DESPATRIARCALIZADA Y COMUNITARIA.

### 5.2. Marco de Visión.

El Marco de Visión está constituido por los Valores Institucionales, la Aspiración de Largo Plazo, las Metas Enormes y Otros Valores.

Valores Institucionales.

#### **VALORES INSTITUCIONALES.**

LIDERAZGO CULTURAL, ORGANIZACIÓN FUNCIONAL, TRANSPARENCIA, EFICIENCIA Y RESPETO.



Aspiración de Largo Plazo – Visión.

<b>ASPIRACIÓN DE LARGO PLAZO – VISIÓN.</b>
LOS BOLIVIANOS Y BOLIVIANAS VALORAMOS LA DIVERSIDAD CULTURAL Y ASUMIMOS NUESTRA IDENTIDAD PLURINACIONAL.

Metas Enormes.

<b>METAS ENORMES.</b>
• CERO DISCRIMINACIÓN.
• LA IDENTIDAD DE IDENTIDADES.
• BOLIVIA, LÍDER DE LA GESTIÓN CULTURAL CON SUS PARES.
• BOLIVIA EL PAÍS QUE INVIERTE EN CULTURAS COMO SECTOR ESTRATÉGICO.
• GESTIÓN DEL PATRIMONIO SOSTENIBLE Y AUTO FINANCIADA.
• SERVICIOS PÚBLICOS CULTURALES DAN NUEVA IMAGEN DE PAÍS EN EL MARCO DE LA EJECUCIÓN DE UN PLAN SECTORIAL DECENAL.
• PROMOCIÓN PERMANENTE DE LAS ARTES EN TODAS SUS MANIFESTACIONES, A LO LARGO Y ANCHO DEL TERRITORIO NACIONAL.
• CIUDADANÍA LECTORA Y CULTA, MEDIOS AUDIOVISUALES DE TV DE PRIMER NIVEL, INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA DE SÓLIDO PRESTIGIO INTERNACIONAL.



- BOLIVIA ES UN DESTINO TURÍSTICO CONOCIDO A NIVEL MUNDIAL.

Otros Valores.

#### **OTROS VALORES.**

IDENTIDAD NACIONAL (PLURINACIONAL), IGUALDAD, RESPONSABILIDAD, EFICACIA, VALORIZAR CULTURAS, DIVERSIDAD CULTURAL, CONFIANZA, CONOCIMIENTO Y COLABORACIÓN.

### **5.3. Visión.**

El Ministerio busca alcanzar para el 2015 con relación al Estado, a la sociedad y con el mismo Ministerio, las siguientes proyecciones.

#### **VISIÓN**

“EL MINISTERIO DE CULTURAS FORTALECE LA CONSTRUCCIÓN DE UN ESTADO PLURINACIONAL COMUNITARIO, DESCOLONIZADO Y DESPATRIARCALIZADO, BUSCA ELIMINAR PRÁCTICAS RACISTAS Y DISCRIMINATORIAS, GENERANDO ESPACIOS DE INTERRELACIÓN, DESARROLLO INTERCULTURAL Y DESARROLLO TURÍSTICO COMUNITARIO EN EL MARCO DE VIVIR BIEN.”





El año del 2015 con relación al Estado.

<b>ESTADO</b>
EL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA ES PROMOTOR Y PROTAGONISTA EN EL DESARROLLO DE UN EQUILIBRIO SOCIO-ECONÓMICO, EN LA DIVERSIDAD ÉTNICA, CULTURAL Y TURÍSTICA.

El año del 2015 con relación a la sociedad.

<b>SOCIEDAD</b>
LAS BOLIVIANAS Y BOLIVIANOS, VALORAN LA DIVERSIDAD CULTURAL, ASUMEN LA IDENTIDAD PLURINACIONAL, SON PROTAGONISTAS DEL DESARROLLO DE LAS CULTURAS Y TIENEN AL TURISMO COMO UNO DE LOS MOTORES DE LA ECONOMÍA.

El año del 2015 con relación al Ministerio.

<b>MINISTERIO</b>
EL MINISTERIO DE CULTURAS ES RECONOCIDO COMO ÓRGANO RECTOR DE LA DESCOLONIZACIÓN, DESPATRIARCALIZACIÓN. INTERCULTURALIDAD, Y TURISMO. ES MODELO EN LA GESTIÓN PÚBLICA.



#### 5.4. Áreas y Objetivos estratégicos.

En esta etapa del desarrollo institucional del Ministerio de Culturas, las áreas estratégicas que han sido identificadas para el logro de la misión en el mediano plazo<sup>27</sup> son:

- Consolidación de la Institucionalidad.
- Desarrollo del Sector Culturas<sup>28</sup>.
- Generación de Oportunidades.

Los objetivos estratégicos, consecuentes con dichas áreas son:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
▪ OE1. CONSOLIDAR EL LIDERAZGO DEL MINISTERIO A NIVEL CULTURAL Y TURÍSTICO. <sup>29</sup>
▪ OE2. CONTRIBUIR A DESTERRAR EL RACISMO, LA DISCRIMINACIÓN Y EL SEXISMO EN RAZÓN DE GÉNERO COMO PARTE DE LA HERENCIA COLONIAL.
▪ OE3. PROMOVER EL DESARROLLO TURÍSTICO, CON ÉNFASIS EN EL TURISMO CULTURAL – COMUNITARIO.
▪ OE4. DESARROLLAR LA CREATIVIDAD E IMPULSAR LA PRODUCCIÓN ARTÍSTICA.
▪ OE5. OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO MATERIAL E INMATERIAL, INDIVIDUAL Y COLECTIVO.

<sup>27</sup> Período de 5 años.

<sup>28</sup> Que incluye al Sector Turismo, como Turismo Cultural – Comunitario.

<sup>29</sup> Damián Moragues Cortada, "El diálogo turismo y cultura", En un proceso rápido, sin mucha reflexión, y con una perspectiva muy pragmática, se acuñó el término *turismo cultural* que parecía, o todavía parece, el punto de encuentro entre cultura y turismo.



- OE6. DEMOCRATIZAR EL ACCESO Y PRODUCCIÓN DE LAS MANIFESTACIONES CULTURALES.

Nótese que tanto en las áreas estratégicas como en los objetivos estratégicos se ha hecho énfasis en el logro del Valor Público que la institución debe entregar a sus mandantes.

### 5.5. Indicadores de los Objetivos Estratégicos.

Para el diseño de indicadores<sup>30</sup> es preciso identificar qué se pretende medir con cada objetivo estratégico:

**OE1.** Se desea estimar el nivel de gobernabilidad que está logrando el Ministerio de Culturas en el Sector. Este indicador está íntimamente relacionado al liderazgo de la Máxima Autoridad Ejecutiva.

- Indicador: Indicador de Gobernabilidad en el Sector Culturas (índice de Transparencia + índice de Eficiencia Institucional + capacidad de Interacción con el factor social<sup>31</sup>).

**OE2.** Se desea estimar el nivel de disminución de las prácticas **discriminatorias en razón de género, clase y etnia** arraigadas en el imaginario y las prácticas culturales de la población y sus instituciones.

- Indicador 1: Índice de Intercambio Cultural (Variación intertemporal del análisis combinatorio de las posibilidades de intercambio entre determinadas culturas en distintas categorías y los intercambios efectivos).
- Indicador 2: Coeficiente de Discriminación (Tasa de crecimiento / disminución del parámetro que estima la discriminación).

---

<sup>30</sup> Es preciso comprender las diferencias entre indicador, índice y coeficiente. Como convención aceptamos que el término genérico para los tres (y cualquier otro tipo) es indicador.

<sup>31</sup> Que contempla la capacidad de ejecución de actividades, proyectos y recursos públicos y de atención a las demandas de los involucrados y la consolidación de fuentes alternativas de financiamiento.



- OE3.** Se desea medir el Valor Agregado del Turismo Cultural – Comunitario.
- Indicador: Producto Interno Bruto del Turismo Cultural – Comunitario.
- OE4.** Se desea medir el nivel de éxito de la inversión en creatividad y producción artística.
- Indicador: Tasa de retorno ponderada de la creatividad (para artistas/actividades que han sido promocionados en un período determinado, se mide con un rezago de 2 años).
- OE5.** Se desea medir la efectividad de la gestión del patrimonio material e inmaterial, individual y colectivo.
- Indicador: Coeficiente de crecimiento/disminución de la ponderación de los indicadores de efectividad del Programa Operativo Anual correspondiente.
- OE6.** Se desea medir el grado de desarrollo de las industrias y servicios culturales, como oferta y de la participación y aprovechamiento de parte del público, como demanda.
- Indicador: Tasa de variación en los puntos de equilibrio de curvas de demanda y oferta de mercados específicos.

Como se mencionó en el acápite el Sector en Cifras, hace falta una línea base para obtener elementos estadísticos para la construcción de estos indicadores complejos. Asimismo, será necesario un período de prueba y ajuste para componer un conjunto de valores máximos y mínimos que den sentido a la interpretación del indicador.



## 5.6. Lineamientos de Políticas.

Son sentencias que responden al “cómo” se va a lograr los objetivos estratégicos, de la forma que corresponde a este nivel operativo de la planificación<sup>32</sup>.

### OE1. Consolidar el liderazgo del Ministerio a nivel cultural y turístico.

- Desarrollar la normativa para tener un cuerpo jurídico consistente en todos los niveles del Estado.
- Descentralizar la gestión cultural y turística hacia las entidades territoriales autónomas.
- Implementar sistemas de calidad en la gestión del Ministerio.

### OE2. Contribuir a desterrar el racismo, la discriminación y el machismo como parte de la herencia colonial.

- Erradicar prácticas discriminatorias en la gestión del Estado Plurinacional.
- Eliminar prácticas patriarcales del viejo Estado Colonial.

### OE3. Promover el desarrollo turístico, con énfasis en el turismo cultural – comunitario, del patrimonio colonial y republicano, ecológico y de aventura.

- Promocionar y fortalecer la oferta turística cultural-comunitaria con identidad pluricultural.
- Fomentar el desarrollo de nuevos destinos turísticos con la participación de los pueblos indígenas originarios y productores de las culturas.

### OE4. Desarrollar la creatividad e impulsar la producción artística.

- Fortalecer las identidades culturales y las expresiones artísticas tradicionales y populares mediante el diálogo intra e intercultural.
- Crear las condiciones, facilitar, estimular y recompensar la creatividad para posicionar las culturas.

---

<sup>32</sup> Los lineamientos de políticas siempre son mandatos aunque su redacción difiera con relación al estilo gerencial de la Institución. A este nivel es usual confundir políticas con estrategias, que en realidad son planteamientos bastante más elaborados.



**OE5.** Optimizar la gestión del patrimonio material e inmaterial, individual y colectivo.

- Identificar y preservar los valores culturales, saberes y pensares (AYRA<sup>33</sup>).
- Promover y proteger los recursos patrimoniales en ámbitos nacionales e internacionales.
- Desarrollar proyectos de investigación participativa, servicios culturales y sistemas de información.

**OE6.** Democratizar el acceso y producción de las manifestaciones culturales.

- Fomentar el desarrollo de las industrias culturales como fórmula de apoyo a la creatividad iniciativa y desarrollo socioeconómico.
- Implementar una estrategia de difusión de las Culturas y contrarrestar contenidos masificantes provenientes de los mercados transnacionales.



<sup>33</sup> Del idioma aymara que quiere decir Alma, punto de partida, nuestro origen.



## 6. RECOMENDACIONES.

El éxito de la implementación del Plan Estratégico Institucional parte del involucramiento de las Autoridades y de comprender que este documento no es un recetario ni manual de procedimientos, es un conjunto de criterios que ayudan a homologar y tomar decisiones para que el resultado de los esfuerzos esté encaminado en una misma dirección.

Los resultados de un PEI son observados según el o los niveles de impacto, por lo que no debería causar angustia al no tener señales concretas a corto plazo. La disciplina para llevar adelante los programas y proyectos permitirá agregar productos que derivarán en resultados y cambios sustanciales en el ámbito del sector.

Otro aspecto importante es respetar los elementos nucleares de este Plan, la misión, la visión y sobre todo los valores institucionales, que deberán practicarse diariamente para consolidar la "cultura organizacional". Así mismo la interacción, sostenida, cotidiana y de análisis *INPUT – OUTPUT*<sup>34</sup>.

Finalmente, debe tomarse muy en cuenta que este esfuerzo será vano si no se cuenta con alianzas estratégicas, apoyos y respaldos. Es imprescindible transmitir sistemáticamente la razón de ser de la institución, para ser el referente y legítimo en cualquier circunstancia.

---

<sup>34</sup> El enfoque input-output es una herramienta de incuestionable valor en la realización de estudios económicos, tanto regionales como referentes a una nación, ya que proporciona información no sólo de las relaciones entre los diferentes sectores, sino también sobre la demanda final de los mismos. Del libro "REVISIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DEL ANÁLISIS INPUT-OUTPUT DINÁMICO" de Mariano Blanc Díaz y Carmen Ramos Carvajal.





**DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN**

**ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA  
MINISTERIO DE CULTURAS**

**[www.minculturas.gob.bo](http://www.minculturas.gob.bo)**

