

Nueva Institucionalidad de Cultura en el Uruguay

Documento N° 1. Elaborado por la Dirección de Cultura
del Ministerio de Educación y Cultura en el marco de la
Reforma del Estado.

Índice

Introducción-----	3
1.1 Antecedentes-----	4
1.2 La Experiencia Internacional -----	6
1.3 Justificación -----	8
2. Hacia la Construcción de los Consejos Departamentales de Cultura-Dimensión Territorial de la Nueva Institucionalidad-----	11
3.1 Hacia la Construcción del Consejo Nacional de Cultura-aportes al proceso de discusión-----	12
4.1 Bibliografía-----	13

Introducción

El documento presenta las principales ideas sobre reforma y creación de nueva institucionalidad de la cultura en el Uruguay. Esto se enmarca en el proceso de reforma del Estado y en las acciones desarrolladas a partir de la nueva administración en el año 2005. Se sustentará en los dos principios rectores de la reforma: *la participación ciudadana* y *la democratización del Estado*.

Esta acción, pretende contribuir al proceso de descentralización y desconcentración de acciones de la Dirección de Cultura del MEC, en conjunto con otras políticas orientadas a este resultado como la instalación de los Centros MEC, el programa de formación, capacitación y animación en el interior del país o la red de Infraestructuras en el Interior.

Se pretende que esta reforma no sea una política de gobierno, sino que se constituya en una política de Estado. Se ha pensado en un proceso que incluya, además de la creación de nuevos espacios institucionales que aporten a la elaboración y discusión de las líneas de acción en materia de cultura, que propicien la participación de la sociedad civil y el fortalecimiento de la institucionalidad existente (Dirección de Cultura del MEC).

Se parte de las experiencias ya recorridas como la Asamblea Nacional de la Cultura, la fundamentación sobre las tendencias en reforma del Estado y de un primer análisis de la experiencia internacional, proponiendo la creación de espacios de carácter consultivo y honorarios en materia de políticas culturales. Por un lado se ha venido trabajando con los gobiernos departamentales para la creación de los Consejos Departamentales de Cultura, (dimensión territorial de la nueva institucionalidad) y avanzar en la constitución de un Consejo Nacional de la Cultura que incluya esta dimensión territorial, y por otro a los diferentes sectores involucrados en la política cultural a nivel nacional, tanto estatales como de la sociedad civil.

Se ha preferido avanzar en propuestas sobre la dimensión territorial ya que es condición necesaria para ir avanzando en el diseño del ámbito nacional. Ambos espacios son de carácter consultivos, no vinculantes y tendrán como principal atribución asesorar tanto al gobierno departamental, como al gobierno nacional sobre las políticas en materia de cultura.

En cuanto al diseño del Consejo Nacional de Cultura se proponen varias actividades orientadas a la generación de insumos, sustento académico de las acciones y herramientas que aporten a las recomendaciones emanadas de la Asamblea Nacional de la Cultura. Al día de hoy no ha existido en Uruguay una acción tendiente a abrir el espacio de discusión y elaboración de recomendaciones en cuanto a políticas públicas nacionales en cultura. Es necesario recorrer diferentes instancias que nos permitan lograr un diseño institucional que garantice las herramientas necesarias para lograr el mayor grado de pluralismo en la definición de las acciones del Estado.

Este documento solo es un disparador de la discusión y no intenta agotar ninguno de los vastos temas que esto puede abarcar, por el contrario, es nuestra intención que la sociedad uruguaya se involucre en este proceso como sujeto activo de las transformaciones.

Gustavo Robaina - Coordinador del proyecto Nueva Institucionalidad de la Cultura.

1.1 Antecedentes

La instancia de Asamblea Permanente de la Cultura es el antecedente inmediato de esta acción gubernamental y surge a partir de la nueva administración en el marco del proceso de Reforma de Estado y dentro de la construcción de una nueva forma de realizar la política pública en materia cultural.

La herramienta “Asamblea” como ámbito privilegiado para la discusión y encuentro en torno al desarrollo de líneas de acción en materia cultural *es una forma de ejercer la ciudadanía de forma activa*, y poder contribuir mediante insumos de los directamente implicados, a la elaboración de la política pública en materia cultural. Esta herramienta es propuesta por el Presidente de la República, Dr. Tabaré Vázquez en la reunión del 4 de octubre del 2004 en la sala del Teatro El Galpón con una gran cantidad de trabajadores de la cultura, donde se expresaba:

“...en esta ocasión queremos anunciar nuestra disposición a convocar a una Asamblea Permanente de la Cultura, como ámbito consultivo, honorario y representativo de todos los sectores involucrados en la materia para diseñar juntos el mapa cultural de la sociedad uruguaya, detectar las carencias y las debilidades, reconocer las oportunidades, potenciar las fortalezas y articular una visión democrática, integral, dinámica, plural, totalizadora y a la vez atenta a las especificidades....”.

Con la asunción de la nueva administración comenzó a concretarse el compromiso asumido por el Dr. Vázquez de realizar la más amplia convocatoria a nivel nacional para discutir el rumbo de las acciones en materia cultural.

La convocatoria por parte de la Dirección de Cultura del MEC comienza con las Direcciones Municipales de todos los Departamentos para trabajar de forma conjunta en la elaboración de las grandes líneas de acción de cara al proceso de Asamblea Nacional de la Cultura. Se realizaron en el año 2005 más de 40 (cuarenta) giras por todos los Departamentos llegando a las localidades más pequeñas, para poder intercambiar acerca de la realidad de cada una en materia cultural.

La Dirección de Cultura del MEC convocó a intelectuales a realizar aportes en este amplio proceso. Participaron académicos provenientes de la Universidad de la República, tanto del Observatorio de Políticas Culturales de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y del Instituto de Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Sociales, así como académicos provenientes de Institutos privados.

Luego de múltiples Asambleas Departamentales y Regionales, el proceso tiene su punto más alto en lo que fue la Asamblea Nacional de la Cultura el uno y dos de abril del 2006 en la ciudad de Salto, donde confluyeron más de 500 delegados entre los cuales se encontraban representantes de los gremios y asociaciones vinculados a las artes y la cultura y agentes culturales de todo el país. Además de ello se contó con la presencia de visitantes de Chile y Brasil los cuales expusieron acerca de las experiencias en materia de política cultural que se dieron en estos países.

Esta instancia en la ciudad de Salto representa uno de los hitos en materia de elaboración de políticas públicas de forma participativa y descentralizada, a partir de una instancia de consulta popular. En términos del sociólogo Eduardo de León: *“La Asamblea Permanente de la Cultura es al mismo tiempo un proceso específico de producción de insumos para la elaboración del Plan Estratégico Cultural y por otra parte de un diseño más amplio de las políticas y del perfil organizacional de la Dirección de Cultura del MEC”*¹.

¹ De León, Eduardo; *“Síntesis Estratégica de los insumos de los agentes culturales para el proceso de la Asamblea Permanente de la Cultura”*; Ponencia presentada en el marco de la Asamblea Nacional de la Cultura; Montevideo; 2006.

1.2 Experiencia Internacional

De un análisis primario del material bibliográfico y documental acerca de las características de la institucionalidad en materia cultural y sobre los diferentes procesos de reforma de la misma en países latinoamericanos y europeos, es posible apreciar algunas características comunes a los sistemas adoptados, conservando las particularidades de cada proceso.

En cuanto a los países latinoamericanos, se puede percibir que varios han ensayado la experiencia de los Consejos como diseño institucional para la elaboración y ejecución de las líneas de acción en materia cultural. Éstos han tomado diferentes formas, tanto en la naturaleza jurídica (Consejos Asesores o Consejos Resolutivos) así como dentro de un espacio organizacional más amplio (dentro de una estructura ministerial) o como órgano máximo del organigrama.

El caso de México (CONACULTA), Chile (CNCA), Ecuador (CNC) son los casos en donde la naturaleza jurídica es de carácter resolutivo. El espacio institucional del Consejo funciona como el órgano superior en la definición y ejecución de la política cultural. Otros países, como es el caso de Cuba y Venezuela, el espacio del Consejo se encuentra inserto en una estructura organizacional más amplia, en ambos casos una estructura ministerial.

Colombia, por otro lado, mantiene la estructura ministerial, la cual se encarga de todos los asuntos de carácter nacional en materia de artes y cultura. Existe además, la figura del Consejo Nacional de la Cultura y los Consejos Nacionales de las Artes y la Cultura, correspondiente a cada disciplina artística reconocida institucionalmente. La naturaleza y funciones de ambos es de carácter consultivo.

En el caso de Europa, las experiencias que se han analizado son el British Council y el proceso que ha concluido con la elaboración del “*Documento para el establecimiento del Consejo de la Cultura y de las Artes a la Generalitat de Catalunya*”. Por considerar más próxima la realidad catalana dentro de Europa, se ha puesto mayor énfasis en el seguimiento de dicho proceso. El documento elaborado por una comisión específica a los efectos de elaborar una propuesta de Consejo, recoge las experiencias europeas en esta materia y reconoce por un lado la tradición anglosajona en donde se ubicarían los Consejos de carácter resolutivo, autónomos y con los miembros designados por Jefes de Estado o el gobierno de cada país. Estos, suelen encargarse tanto de la promoción y difusión de las actividades artísticas y culturales, así como la gestión de las acciones.

Por otro lado el documento reconoce en la experiencia de los países nórdicos de Europa, una tradición de carácter más asesor y propositivo en cuanto a la política cultural desarrollada por los organismos competentes. El documento resalta que ese tipo de atribuciones y de naturaleza jurídica se corresponden con una menor autonomía ya que si bien los integrantes del organismo son designados por el gobierno, suelen ser representativos de instituciones u organizaciones de la sociedad civil. Podríamos decir que el documento plantea que la naturaleza jurídica, las funciones y atribuciones que estos espacios institucionales tienen, se corresponden con el grado de autonomía de sus miembros, lo cual tiene un correlato en el nivel de representatividad con que los miembros lo integran. Dicha tipología si bien es

esbozada por el documento, no ha sido corroborada por quien ha escrito estos suscintos apuntes.

Una rápida mirada de los procesos latinoamericanos podría llegar a corresponderse con esta “tipología” (con variantes según los países y procesos particulares). En el caso en que el Consejo sea la autoridad superior en materia de políticas culturales en el país, su espacio ejecutivo o resolutivo está integrado o bien por Subsecretarios o altos jerarcas de diferentes organismos de instituciones estatales, o bien a través de designación de alguno de sus miembros por el Presidente del país o Ministro.

El caso de Chile es el único con un Consejo Resolutivo que en si mismo es la máxima autoridad en materia de cultura dentro del territorio nacional y que integra el Directorio del Consejo de las Artes y la Cultura con miembros, si bien designados por la Presidencia pero en base a propuestas de las organizaciones culturales con personería jurídica.

Luego el caso del Consejo Nacional de Cultura de Colombia, de naturaleza consultiva, presidido por el Ministro o su vice, e integrado por miembros designados por el Presidente de la República, otros organismos estatales, representantes tanto de los Consejos Nacionales de Arte y Cultura que se encuentren creados según las disciplinas artísticas así como representantes de las disciplinas artísticas reconocidas institucionalmente.

1.3 Justificación

La Dirección Nacional de Cultura postula como Misión "***Fomentar, dirigir, coordinar y controlar las acciones que contribuyan a lograr el incremento de la relación de los ciudadanos con los bienes y servicios culturales en todo el país, así como crear el ambiente para el logro de dichas acciones***"².

Para ello la institución definió tres objetivos generales que orientaran las acciones a seguir, a saber:

- 1) el ***desarrollo*** de bienes y servicios culturales
- 2) que estos bienes sean más ***accesibles*** para todos los ciudadanos
- 3) tener una ***marca "Uruguay Cultural"*** cada vez más impuesta a nivel mundial

Hoy en día la Dirección de Cultura del MEC no cuenta con ningún recurso funcional en otro departamento que no sea su sede en la ciudad de Montevideo. Esto es un indicador del alcance de las acciones que desarrollaba hasta ahora la Dirección de Cultura del MEC, las cuales en su mayoría no llegaban más allá de la órbita de Montevideo. Ésta, para poder alcanzar a todo el territorio nacional ha contado con las Direcciones de Cultura Municipales, quedando librada dicha relación a la coincidencia y voluntad de los jerarcas de turno.

Por otro lado se ha venido atendiendo las necesidades de los diferentes Departamentos a través de la satisfacción de demandas, principalmente formuladas a través de los responsables de las Direcciones Municipales de Cultura, referido a la contratación de artistas, costo de circulación, apoyo y financiamiento de capacitación en diferentes áreas, etc. No se ha contado con referentes locales, además de los Directores Municipales de Cultura, que trasladen las necesidades e inquietudes en lo que tiene que ver con el desarrollo de líneas de acción en materia de políticas culturales.

Las características de la nueva institucionalidad surgen a partir de la Misión planteada por la Dirección de Cultura del MEC la cual establece que se debe contemplar una dimensión fundamental que es la de la ***descentralización*** y la ***desconcentración*** de acciones de cara a la elaboración de estrategias que lleguen a todo el país.

El Ministerio de Educación y Cultura se encuentra desarrollando diferentes estrategias que contribuyan a lograr una presencia más activa en todo el territorio nacional. Una de estas acciones corresponde al ***Programa de descentralización, democratización y accesibilidad a contenidos educativos y culturales*** mediante la creación a nivel nacional de centros educativo – culturales (Centros MEC). Otro paso importante de la Dirección de Cultura del MEC, en este sentido, es el Programa de formación, capacitación y animación cultural en el interior del país así como la red de infraestructuras culturales en el Interior del País.

Es conjuntamente con estas acciones y con acuerdo de las Direcciones de Cultura departamentales, que se propone la construcción de espacios de participación ciudadana, consultivos y propositivos en materia de políticas culturales.

² Documento sobre lineamientos estratégicos de la Dirección Nacional de Cultura del MEC presentados en la Asamblea Nacional de la Cultura.

Esta acción, a nivel teórico, se sustenta en los procesos de reforma de la administración pública planteados para afrontar los desafíos de la sociedad actual. Se parte del diagnóstico por parte de grandes intelectuales mundiales, como el caso de Jürgen Habermas, sobre la crisis de legitimidad del Estado, asociada a la crisis de la democracia representativa parlamentaria clásica.

La tendencia, en materia de reforma del Estado, plantea la necesidad de un cambio en la concepción de la estructura y gestión del aparato estatal, en la elaboración y gestión de las políticas públicas. Autores como Nuria Cunill Grau o Luis Carlos Bresser Pereira entienden que se ha detectado un déficit en la administración pública con respecto a la equidad y eficiencia en la asignación de los recursos públicos, concluyendo que este déficit refiere básicamente a la falta de control de la sociedad sobre el Estado³.

La tendencia mundial (Proceso de democratización en la Unión Europea, Canadá, etc) en materia de gestión pública refiere al concepto de democratización de la administración pública, recogido por lo que se denomina “Nueva Gestión Pública” (NGP). Esta democratización, sostiene Noria Curill, debe realizarse sobre dos tesis:

- la primera es que esta democratización de la administración pública significa convertir a los ciudadanos en agentes directos de su control;
- la segunda tesis es que esta democratización es válida en la medida en que no atente sobre la eficiencia del desempeño gubernamental.

En el caso del proyecto de creación de los Consejos, la participación ciudadana en espacios deliberativos en el quehacer de las políticas públicas (en este caso de las políticas culturales) se sustentan en el rescate del concepto de “*esfera pública*” proveniente de la teoría habermasiana. La autora Liszt Vieira es una de las que retoma este concepto para referirse a la democratización del Estado y en este sentido se toma en este documento⁴.

El rescate de la *esfera pública* a través de la construcción de espacios de discusión por parte de los actores involucrados en la política, necesariamente se relaciona con otros dos conceptos propuestos por Eli Diniz y que es importante tener en cuenta a la hora de proponer una modificación del espacio estatal. Por un lado, la *governabilidad*⁵ de la institución, como sistema de toma de decisiones y ejercicio del poder. La creación de estos espacios implica un perfeccionamiento de los mecanismos de gobernabilidad, avanzando hacia un sistema más pluralista. Es importante, además introducir un concepto que se relaciona directamente con la

³ Cunill Grau, Nuria. “La democratización de la Administración pública. Los mitos a vencer” en Política y Gestión Pública. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires. 2004. p44

⁴ “El concepto de esfera pública ocupa una posición central en la teoría habermasiana como escenario de formación de la voluntad colectiva. Es el espacio del debate público, de la confrontación de los diversos actores de la sociedad civil. Se trata de un espacio público autónomo, que presenta una doble dimensión: por un lado, desarrolla procesos de formación democrática de la opinión pública y de la voluntad política; por otro, se vincula a un proyecto de praxis democrática radical, donde la sociedad civil se torna una instancia deliberante y legitimadora del poder político, donde los ciudadanos son capaces de ejercer sus derechos públicos subjetivos”

⁵ La gobernabilidad se refiere, en principio, a las condiciones sistémicas más generales sobre las cuales se da el ejercicio del poder en una sociedad, tales como las características del régimen político (democrático o autoritario), la forma de gobierno (parlamentarismo o presidencialismo), las relaciones entre los poderes, los sistemas de partidos (pluripartidismo o bipartidismo), el sistema de intermediación de intereses (corporativista o pluralista), etc. (Diniz, 1996)

acción que se pretende emprender y que hace a la “gestión de gobierno” o (“governança”)⁶. La creación de espacios en donde se pueda discutir y proponer hacia la elaboración de políticas públicas por parte de la sociedad civil, amplía y fortalece la capacidad de *governancia* en este caso de la Dirección de Cultura del MEC, ya que cuenta con un espacio de información y negociación de acuerdos, para la elaboración y gestión de las acciones estatales en la materia.

La autora Liszt Vieira, presenta la visión de otro autor (Bresser Pereira) que refiriéndose a los conceptos de gobernabilidad y gestión de gobierno presenta la necesidad de introducir la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones como un elemento de legitimación de la acción de gobierno⁷. Además, según Vieira, el autor fundamenta estos mecanismos de perfeccionamiento de la gobernabilidad señalando la necesaria existencia de mecanismos de responsabilización (*accountability*) de los políticos y de los burócratas ante la sociedad.

De acuerdo con los principios rectores del proceso de Reforma del Estado: la democratización y la participación ciudadana, teniendo en cuenta el proceso de discusión anteriormente mencionado y los fundamentos así como la experiencia internacional en esta materia, surge la necesidad de contar con una nueva institucionalidad que permita una elaboración, ejecución y evaluación de la Política Pública en materia cultural por parte del Estado, integrando la visión de los diversos actores culturales tales como: gestores culturales, artistas, representantes de las industrias culturales, así como actores gubernamentales entendidos en la materia.

⁶ La gestión de gobierno (“governança”) tiene que ver con la capacidad para gobernar, en sentido amplio, vale decir la capacidad de acción estatal en la implementación de las políticas y en la consecución de las metas colectivas. Se refiere al conjunto de mecanismos y procedimientos para lidiar con la dimensión participativa y plural de la sociedad. Sin abandonar los instrumentos de control y supervisión, el Estado se torna más flexible, capaz de descentralizar funciones, transferir responsabilidades y ampliar el universo de actores participantes (Diniz, 1996).

⁷ “Para Bresser Pereira (1997), la gestión de gobierno es la capacidad de hacer efectivas las decisiones gubernamentales, a través del ajuste fiscal, la reforma administrativa y la separación entre formulación y ejecución de las políticas públicas. Y la gobernabilidad tiene que ver con la existencia de instituciones políticas aptas para garantizar una mejor intermediación de intereses y tornar más legítimos y democráticos a los gobiernos, perfeccionando la democracia representativa y abriendo espacios para el control social o democracia directa” (Vieira.)

2.1 Consejos Departamentales de Cultura-Dimensión Territorial de una nueva institucionalidad

La dimensión territorial de la representación de los actores no puede ser dejada de lado. *En este sentido se ha avanzado en conjunto con la mayoría de las Direcciones Municipales de Cultura en la necesidad de contar con espacios plurales, representativos de los diferentes actores de la sociedad civil organizada o no, involucrados en el ámbito de la cultura, para que participen a través de un Consejo Departamental de Cultura de carácter consultivo y honorario.* Estos espacios institucionales tendrán un doble carácter:

- 1) actuará como apoyo a la gestión de las Direcciones Municipales de Cultura en la medida en que contribuirán en el asesoramiento y planificación de las acciones municipales en materia de políticas culturales;
- 2) se constituirá en uno de los enclaves locales con los cuales contará la Dirección Nacional de Cultura, además de los centros MEC y las Direcciones Departamentales, para la desconcentración de acciones nacionales llegando a ser interlocutores locales. Por otro lado los Consejos tendrán la responsabilidad de representar a su Departamento en el ámbito consultivo nacional.

Los consejos departamentales de cultura al estar constituidos de forma plural, por actores locales directamente implicados, cuentan con la capacidad de formular y proponer acciones al tiempo que identificar necesidades de las localidades y del departamento. Se recomienda el trabajo en función de un plan anual o bianual en donde se discuta sobre los temas de carácter cultural de Departamento, se identifiquen necesidades y se recomienden líneas de acción a llevar adelante.

Se hace necesario para la puesta en marcha de estos espacios contar con un acompañamiento técnico que permita su fortalecimiento institucional así como la incorporación de la *planificación de carácter estratégico* para organizar y sistematizar de forma coherente las principales líneas de acción de cada uno de los Departamentos.

Contar con un *Plan Estratégico en materia cultural*, permitirá:

- visualizar las necesidades existentes en cada una de las Comunas;
- delinear Objetivos, Planes, Programas y Proyectos que apunten a atender las necesidades reconocidas;
- identificar los recursos municipales existentes y
- racionalizar y optimizar el uso los recursos asignados por la Política Pública Nacional.

3. 1 Hacia la Construcción del Consejo Nacional de la Cultura.

El desarrollo de una nueva institucionalidad cultural no es concebido sólo como la creación de nuevos espacios en el organigrama del Ministerio de Educación y Cultura, sino como una nueva forma de elaborar y concebir las políticas culturales. Por eso, al tiempo que se diseña un nuevo mapa institucional, se comienzan a generar acciones tendientes a dotar de contenido e insumos a este proceso. Es así que se ha creado un proyecto de incentivo a la producción académica de grado sobre políticas culturales para incentivar la producción investigativa y la generación de masa crítica en acuerdo con la Universidad de la República y la Universidad del Trabajo del Uruguay.

Al mismo, tiempo se está trabajando en la realización de un Seminario de carácter Internacional sobre Institucionalidad Cultural para poder debatir y conocer la experiencia de cuatro países y la reforma de su institucionalidad en materia de cultura. Esta instancia además de su dimensión formativa, tendrá un carácter de lanzamiento de la discusión. El objetivo del seminario es el de brindar un espacio de debate e intercambio entre actores gubernamentales, el espacio académico y la sociedad civil para generar insumos que contribuyan a la discusión del nuevo modelo institucional, ello se realizará a partir del análisis del modelo vigente, de las características de las políticas en materia cultural que se desean desarrollar y atendiendo las experiencias de algunos países en reforma de su institucionalidad.

Los ejes que al día de hoy están guiando la elaboración sobre el espacio nacional de políticas culturales provienen de de las recomendaciones emanadas de la Asamblea Nacional de la Cultura y son las siguientes:

1. el espacio tendrá una naturaleza asesora y consultiva a la Dirección de Cultura del MEC.
2. contemplará dos dimensiones para su integración: por un lado la dimensión territorial, una dimensión disciplinar o temática, además de la integración por parte de desatacadas figuras del arte y la cultura nacional.

Estamos en un momento de estudio, de poder generar la mayor cantidad de herramientas que enriquezcan la discusión, ya que es un proceso que deberá entenderse como progresivo, estructural y acumulativo. El Seminario pretende lanzar la discusión entre los actores más relevantes, el sistema político y toda la ciudadanía. El mecanismo de incentivo a la producción académica y otras acciones a largo plazo, estimularán la reflexión y la generación de masa crítica al respecto.

Estas acciones pretenden dar un sólido sustento a una política pública en materia de arte y cultura que está teniendo cambios profundos en lo que refiere a su diseño, implementación y sobre todo a su cobertura en todo el territorio nacional. Desde el Estado se pretenden generar las herramientas necesarias no para delinear qué es cultura y que no, sino para que los directamente involucrados en la producción de bienes y servicios culturales cuenten con un espacio de discusión y de asesoramiento en lo que refiere a la toma de decisiones del Estado en política cultural.

4.1 Bibliografía utilizada

- Achugar, Hugo; “La balza de a Meduza”; TRILCE; Montevideo; 1992
- Artículo: “Una mirada común en materia de legislación cultural, Relatoría del II Encuentro de expertos en legislación cultural de los países del Convenio Andrés Bello. En: <http://www.cab.int.co/cab42/index.php?option=content&task=view&id=180&Itemid=0>
- CUNILL GRAU, NURIA. “La democratización de la Administración pública. Los mitos a vencer” en Política y Gestión Pública. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires. 2004. p44
- DE LEÓN, EDUARDO; “Síntesis Estratégica de los insumos de los agentes culturales para el proceso de la Asamblea Permanente de la Cultura”; Ponencia presentada en el marco de la Asamblea Nacional de la Cultura; Montevideo; 2006.
- DINIZ, E. Em busca de um novo paradigma: a reforma do Estado no Brasil dos anos 90. São Paulo em Perspectiva. Vol. 10, nº 4. SEADE. Out-dez. 1996.
- Documento sobre lineamientos estratégicos de la Dirección Nacional de Cultura del MEC presentados en la Asamblea Nacional de la Cultura
- Documento del CONAC, Proceso de Transformación, Venezuela.
En: www.conac.gob.ve/sitio/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=40
- Documento para el establecimiento del Consejo de la Cultura y de las Artes a la Generalitat de Catalunya. Oficina del Comisionado para el Consejo de la Cultura y de las Artes. En: <http://www.gencat.net/temes/cat/cultura.htm>
- FLEURY, SONIA, Reforma del Estado, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales", 2000 © INDES 2002, en www.top.org.ar/Documentos/FLEURY%20Sonia%20-%20Reforma%20del%20estado.pdf
- FONT, JOAN. “Participación ciudadana y decisiones públicas: conceptos, experiencias y metodologías” En: www.urbaed.ungs.edu.ar/experiencias_presentacion.php?expID=35
- INFORME DE DESARROLLO HUMANO EN CHILE, “*Nosotros los chilenos: un desafío cultural*”. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2002
- Material de apoyo para el viernes del Consejo de mayo 27/2005 “EL CONCEJO Y LAS COMPETENCIAS MUNICIPALES EN MATERIA DE CULTURA”

En:http://www12.georgetown.edu/sfs/clas/Colombia/MaterialVDC_CulturalYConcejos_Mayo27_2005.pdf

- MORALES, EDUVIGES; CUÑARRO, EDITH y LEAL GONZÁLEZ, NILA, Los Consejos Locales en el diseño constitucional de la democracia participativa en Venezuela.
En:<http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/provincia/pnumespecial2006/articulo2.pdf>
- MOREIRA CONSTANZA: La reforma del Estado en el Uruguay: cuestionando el gradualismo y la heterodoxia. En: Con el Estado en el corazón. El andamiaje de la gobernancia Comp. Calamé y Talmant. Edc. Trilce, 2001. Montevideo
- NARBONDO PEDRO y CONRADO RAMOS: Reforma administrativa y capacidad estatal de conducción en: Con el Estado en el corazón. El andamiaje de la gobernancia Comp. Calamé y Talmant. Edc. Trilce, 2001. Montevideo
- Nota sobre el trabajo preparatorio para el establecimiento de un Consejo de la Cultura y las Artes a la Generalitat de Catalunya. Oficina del Comisionado para el Consejo de la Cultura y de las Artes.
En: <http://www.gencat.net/temes/cat/cultura.htm>
- Página web del Ministerio de Cultura de Colombia: www.mincultura.gov.co
- Página web del Consejo Nacional de Cultura de Ecuador: www.cncultura.gov.ec
- Página web del Consejo de las Artes y la Cultura de Chile.
En:www.consejodelacultura.cl
- VIEIRA, LISZT, Ciudadanía y Control social, en
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan000170.pdf>