

SISTEMA REGIONAL DE CAPACITACIÓN EN ARTE POPULAR

FORTALECER LA ORGANIZACIÓN

PASO A PASO

IIINSTITUTO ANDINO DE ARTES POPULARES

© 1999 **INSTITUTO ANDINO DE ARTES POPULARES
DEL CONVENIO ANDRÉS BELLO**

Director Ejecutivo: DAVID ANDRADE AGUIRRE

**GESTION SOCIO CULTURAL
FORTALECER LA ORGANIZACION**

Primera edición

1.000 Ejemplares

Derechos de Autor No.013081

ISBN-9978-60-047-7 del título

ISBN-9978-60-036-1 de la colección

Coordinador Proyecto: DIMITRI MADRID MUÑOZ

Producción: PATRICIO SANDOVAL, DAVID ANDRADE AGUIRRE.

Preimpresión e Impresión: UNIDAD DE IMPRENTA DEL IADAP

IADAP

www.iadap.org

E-mail: eliadap@andinanet.net

info@latinculture.com

Calle Diego de Atienza 252 y Av. América

P.O. Box 17-07-9184 / 17-01-555

% (593.2) 553-684 • 554-908

Telefax: (593.2) 563-096

Quito-Ecuador

INTRODUCCIÓN

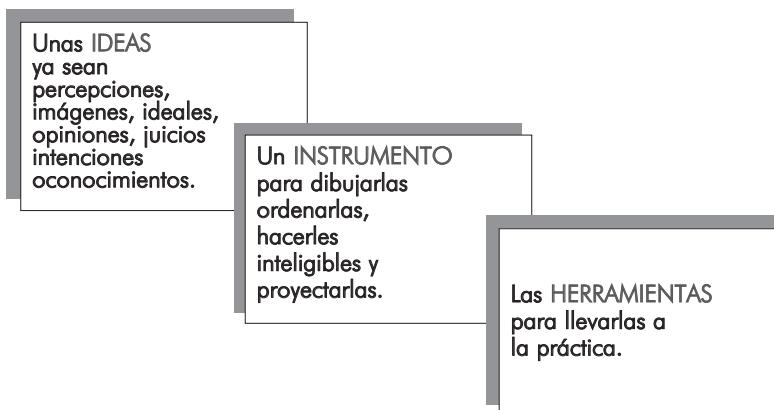
Los objetivos del módulo

1
Unidad

La sociedad entera se encuentra en momentos de cambios y modernización de sus estructuras y organizaciones. En muchas ocasiones nos hemos encontrado al frente de las entidades, organizaciones y colectivos sociales, con excelentes dirigentes, profesionales y promotores, con gran experiencia que solicitan y demandan –sin embargo- una mayor formación sobre los métodos de gestión modernos, sobre el cómo hacer con criterios de eficacia, eficiencia e idoneidad, contando con la participación de las personas.

Con ellos coincidimos en que se requiere de concepciones y modalidades de trabajo más dinámicas e imaginativas, así como de una capacidad creativa y productiva, que superen los esfuerzos tradicionales.

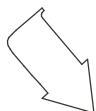
Bien dicen los expertos que para hacer algo o resolver un problema, lo que hace falta es tener tres elementos básicos:



De acuerdo a ello, a través de este módulo abordaremos referencias teóricas, conocimientos y planteamientos, técnicas, métodos e instrumentos de trabajo -avanzados, innovadores y muy prácticos- para la mejor gestión de nuestras iniciativas, proyectos y actividades.

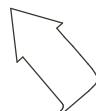
Para estructurar el programa analítico del módulo, seleccionar y ordenar los temas y actividades propuestas, hemos recurrido a una actitud de vida y principio de la sabiduría popular, de la cultura y lengua quichua: la acción de **conocer** que se traduce como **yachana**

Por las reglas que rigen en esta lengua indígena, basta agregar a **yachana**, partículas gramaticales para acercarnos a otras palabras relacionadas, posibilitándonos tener una noción integral de su alcance:



Yacha cu na
Yacha chi na

Estudiar
Enseñar



Yacha chi cu na **Enseñar y aprender**

En este sentido, nuestra intención es facilitar el proceso de conocimiento de la **gestión cultural** en diálogo con la artesanía, con la seguridad que mientras lo hacemos –y mejor si en el futuro replicamos lo aprendido ante nuestras organizaciones y gente- tendremos en beneficio, nuevos conocimientos y experiencias que aseguren la consecución de resultados satisfactorios y mayor capacidad para acometer empresas de envergadura.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Propiciar el intercambio y empatía entre los participantes, a partir de sus experiencias y expectativas.
Contrastar y comentar los contenidos expuestos, afirmando el objetivo e intención centrales del módulo.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- Indique dos aspectos relevantes en esta introducción y lectura de apoyo.
- ¿Qué aspectos y temas particulares tiene interés de conocer y tratar?
- Opine sobre los participantes del curso.
- ¿Qué ideas tiene para aplicar lo aprendido en beneficio personal y de su organización?

LECTURA DE APOYO

En nuestros días se observa una inspirada revalorización de manifestaciones culturales que habían sido objeto de olvido por largo tiempo. Existe preocupación por recuperar las expresiones de la creación artística y artesanal, de honda tradición y raigambre popular.

Todos tenemos interés que los artesanos, sean valorados como el testimonio de una tradición ininterrumpida y que su trabajo evidencie -de manera variada y creativa- que es posible mantener nuestras formas cooperativas y solidarias de producir y generar bienes -mejorándolas sin lugar a dudas- sin deteriorar el medio ambiente ni afectar a las personas.

Queremos que las artesanías se estimen como el recurso propicio para el encuentro equilibrado del hombre con su propio ser, con sus semejantes, con el pasado y con las posibilidades de un desarrollo sustentable en la sociedad que estamos destinados a vivir.

Los artesanos contribuyen a la sociedad no sólo en lo económico - generando bienes y empleos-, si no que nos enriquecen a todos con su modo de vida y las normas de moralidad y excelencia de las que son portadores.

La artesanía es muy propicia para cambiar nuestras actitudes, conocimientos y valoración sobre nuestro país y su población.

Hagamos nuestras las palabras de aquel promotor:

(La artesanía) ... Nos detiene las ansias del viaje,
alarga los latidos hacia el sentimiento que jamás muere.
Nos llena de murmullos ancestrales
y de esa atracción que afianza al hombre a la tierra,
en convivencia segura y eterna.

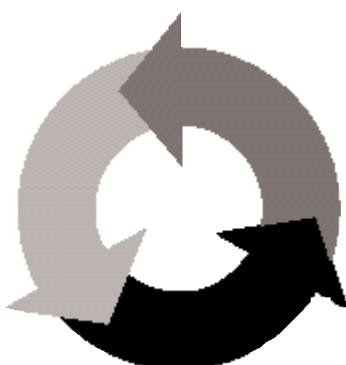
IADAP, Catálogo de la Exposición Itinerante de
Artesanías Andinas, 1992.

La gestión cultural es una disciplina social aplicada al desarrollo cuya mayor fortaleza es el trabajo en sociedad –con la participación de todos– para la elaboración de sus principios y métodos.

En los congresos, encuentros, foros, seminarios y talleres, los gestores culturales han manifestado que sus proyectos, iniciativas y actividades, tienen como común denominador:

- Valorar las cosas que hace el hombre, lo que él es, la forma cómo se organiza y cómo se relaciona con los demás.
- Fortalecer las comunidades e interesarse por sus saberes tradicionales, las técnicas, las tecnologías y su patrimonio cultural.

Para el gestor cultural es importante:



- Poseer un espíritu creativo e innovador en su trabajo.
- Tener una convicción y creencia en la comunidad y en el trabajo por la organización y participación de las personas.
- Trabajar por la concientización de los problemas y la elaboración colectiva de las aspiraciones y soluciones.

En el I Congreso Latinoamericano y del Caribe de Promotores y Animadores Culturales (1) -por ejemplo- los participantes consideraron que su labor se inscribe en un proceso de auto afirmación cultural de los sujetos sociales o colectivos, para enfrentar los mecanismos de control ideológico y la cultura de masas; y que la democratización cultural y la democracia cultural son las metas que encaminan sus actividades:

- ➔ Que el promotor y animador cultural se constituye en un agente dinamizador de la comunidad para que esta encuentre un espacio de expresión cultural.
- ➔ Que es evidentemente un agente de cambio que no impone sino que comparte; no sólo enseña sino que también aprende.
- ➔ Que se identifica con las necesidades y aspiraciones del grupo con el que trabaja.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Identificar a través de las experiencias de los participantes: principios, conceptos y estilos de trabajo.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE

- ¿En qué campos de trabajo podemos intervenir los gestores culturales?

BIBLIOGRAFÍA

- (1) Consejo Nacional de Cultura del Ecuador, Subsecretaría de Cultura del Ecuador, Centro Andino de Desarrollo Cultural.
I Congreso Latinoamericano y del Caribe de Promotores y Animadores Culturales.
Quito: Arte Vivo producciones, 1992, 378 pp.

LECTURA DE APOYO

Desde la segunda mitad de la década de los ochenta se menciona la expresión gestión cultural con un ánimo renovador de la práctica de los “animadores y promotores culturales”, “administradores y gerentes culturales” o “trabajadores de la cultura”.

Los animadores y promotores culturales han aportado herramientas de conocimiento y de educación para enriquecer la creatividad personal y de las comunidades. Han priorizado la función de incrementar y fortalecer la mediación entre los productores y los receptores de cultura.

Los gerentes y administradores culturales, nos han mostrado una faceta que acentúa la posibilidad y necesidad de organizar la actividad cultural con principios y criterios empresariales.

Los trabajadores culturales han planteado una noción profunda y crítica de la cultura, realizando acciones para el rescate de lo popular y su proyección hacia la educación, desarrollo comunitario y afirmación de la identidad.

Los diversos países han adaptado a sus realidades estas nociones, para formular sus políticas y planes de desarrollo cultural.

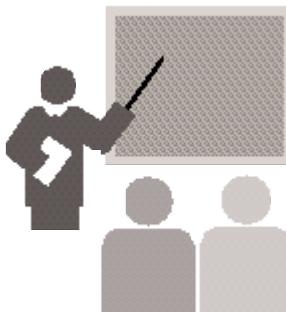
¿QUÉ ES LA GESTIÓN CULTURAL?

Principios y criterios de los profesionales

3
Unidad

La gestión cultural se la define conjugando los ámbitos de la administración cultural y del quehacer cultural.

La **ADMINISTRACIÓN CULTURAL** se identifica con:



- La **planificación** o el proceso de mediación entre la realidad, la acción y los propósitos.
- La **coordinación** que distribuye el trabajo, las responsabilidades y los recursos.
- La **evaluación** que permite el control y valoración con criterios de calidad.
- La **dirección** como el factor que armoniza a los anteriores.

El **QUEHACER CULTURAL** se entiende como las acciones vitales que aseguran el desarrollo de la cultura. Abarca:

- La **animación** o los mecanismos de fomento de la participación e interés por las manifestaciones culturales.
- La **creación** encaminada a generar y ampliar dichas manifestaciones.
- La **divulgación** que coadyuva a la socialización de sus significados y valores.
- La **preservación** que tiene que ver con la revalorización y conservación de los bienes culturales.

El gestor -en este contexto- es una persona que debe formarse y poseer una alta capacidad para: "hacer bien las cosas", "saber lo que se debe hacer" e "inspirar y motivar a otros".

La gestión cultural (1) se define y entiende en términos amplios, complejos y polivalentes, como los siguientes:

- ➔ **Lo gestionable** en la cultura hace referencia a las acciones que posibilitan espacios para la creación o el disfrute de las expresiones, su representación o interpretación.
- ➔ La gestión cultural es el conjunto de acciones que potencian, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad.
- ➔ Es un trabajo organizado, con sentido, que hace referencia a la animación, la mediación, la promoción, la administración, la habilitación y el liderazgo en los procesos culturales.

Existe un hecho clave -en estos últimos años- que debemos tomar muy en cuenta los gestores culturales y que proyecta en múltiples dimensiones nuestro trabajo; es el relativo a la nueva noción de la cultura como una de las dimensiones esenciales del desarrollo social:

La **cultura** que permite la cohesión social y la existencia de propósitos comunes; hoy se la estima como el recurso más preciado para generar -incluso en lo económico y político-alternativas de progreso con base en las propias capacidades y ser de nuestros pueblos.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- ¿Es adecuada o no la noción de gestión cultural? Exponer criterios, identificar dificultades y hacer propuestas.
- ¿En qué puede aportar la gestión cultural para beneficiar a la artesanía y los artesanos?

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿En qué campos de trabajo podemos intervenir los gestores culturales?

BIBLIOGRAFÍA

- (1) Guédez, Víctor; Menéndez, Carmen, editores.
La Formación en Gestión Cultural.
Santaafé de Bogotá: SECAB y COLCULTURA, 1994, 335 pp.

4 Unidad

DIÁLOGO CULTURA - DESARROLLO

Noción de la cultura que apoya y da horizontes al gestor cultural

Estamos asistiendo al comienzo de nuevos tiempos, que requieren renovación de las ideas y comportamientos; con esta intención acerquémonos a esta temática.

Cuando nos referimos a la cultura por lo general lo hacemos describiendo las instituciones, la organización social, las actividades productivas, las costumbres, creencias y tradiciones, los conocimientos y saberes, el patrimonio monumental, las expresiones artísticas, la lengua, las formas de comunicación, las artes, los rasgos externos que distinguen a las personas, entre otros y muchos aspectos.

La cultura a través de sus distintas manifestaciones, testimonia y refleja la forma de ser y existir de una comunidad, sector social o grupo de individuos.

Debemos tener en cuenta –además- que:

- Las manifestaciones culturales están cargadas de un **sentido**, significación y simbolismo.
- Contienen principios y valores que conjugados, representan una racionalidad colectivamente construida y recreada en el tiempo.
- La cultura se encuentra en el mundo interno de quienes comparten afinidades como los conocimientos, hábitos, ideologías, credos, origen étnico, sexo, edad, procedencia territorial, etc.
- Es una cualidad de la sociedad y las personas, que nos posibilita las nociones de “identidad” y “diferencia” respecto de otros.

La cultura es un patrimonio que “cifra y resume la capacidad y experiencia vital de un pueblo”.

Cuando nos imaginamos: cómo queremos ser, cómo queremos vivir, qué saberes queremos recuperar, aprender y desarrollar; nos acercamos a una concepción “más fecunda” de la cultura en términos de que ésta es un instrumento para pensar, comprender y transformar la sociedad.

La cultura es factor de convivencia y desenvolvimiento social, es recurso de elevación espiritual, es identidad y permanencia, es estímulo de invención, creación y descubrimiento; es, además, soporte de diversificación, empleo, ingreso y riqueza material.

El objeto de nuestro trabajo como gestores culturales es influir en la inteligencia y sensibilidad de las personas, activar su conciencia y disposición al cambio, y propiciar la interacción y comunicación con otros.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Optar por un dialegato = diálogo + alegato (trabajo en grupos) que al mismo tiempo de afinar una noción extensa de la cultura, critique los enfoques de la gestión y/o animación cultural presentados.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Será posible producir una cultura para avanzar a una realidad más satisfactoria?
- ¿Es el tiempo de reinventar la acción cultural como factor y beneficiaria del desarrollo de nuestros países?
- ¿Cuál es la cultura de los artesanos, en qué se manifiesta, cómo podemos mejorarla? Comentar el texto de Víctor Jara.

LECTURAS DE APOYO

“Si pensamos la cultura como la producción y consumo de ciertos bienes y servicios, la gestión cultural se reduce a administrar “casas de la cultura”, museos o galerías, a proteger y rescatar el patrimonio, a diseñar programas de divulgación para los medios de comunicación y a popularizar el arte en versiones para el “gran público”.

Si pensamos la cultura como experiencia cotidiana de la gente, la gestión cultural cambia de orientación:

- La pregunta fundamental entonces, es en qué medida “planificar el desarrollo” de la danza, la plástica, de las artesanías o la música, de la comida autóctona o del teatro, va ayudar a enriquecer la experiencia de la gente, a ampliar su visión del mundo, a acrecentar su capacidad de convivir, su diaria práctica democrática.
- El desarrollo cultural exige administración, gerencia, planeación, pero no puede ser pensado/diseñado únicamente desde aquello que se deja administrar gerencialmente, pues lo que ahí está de verdad en juego es la capacidad de movilizar a las comunidades para que asuman la cultura como un espacio vital de participación organización y decisión”.

Convenio Andrés Bello, Universidad de Valle, **La Misión: Vida Viva, Módulo 1**, Santa Fe de Bogotá, 1997, pp. 52-53.

“La cultura por la que trabaja la animación sociocultural es aquella que no es tanto un resultado, sino una decisión consciente de cómo se quiere ser...; una cultura que mira hacia el futuro, aún cuando tenga en cuenta la cultura inconsciente, la cultura del pasado.

Un paso más pretende la animación sociocultural: no sólo una cultura consciente, sino una cultura inteligente. No se trata sólo de moverse y actuar como colectivos, sino de hacerlo ... con capacidad para analizar la realidad y responder a los problemas que en ella se encuentran.

Con capacidad para modificar los planteamientos y las respuestas en función de la realidad cambiante. Con capacidad para criticar y desembarazarse de aquellos aspectos de la ‘cultura’ que son contrarios al crecimiento de los pueblos, que frenan sus posibilidades...

La inteligencia social ha de dar paso a la creatividad social, que supone la capacidad de generar respuestas y construir espacios nuevos para una realidad incompleta, inacabada e injusta. Creatividad que implica la creencia de que hay sitio para las aportaciones de la colectividad y, si no, hay que buscarlo. La realidad no es definitiva y depende también de lo que (seamos) capaces de incorporar ..."

Cembranos, F., Hernández, D., Bustelo, M., **La Animación Sociocultural: una propuesta metodológica**, Ed. Popular, Madrid, 1995, pp.14-15.

"... entre el aroma de las chilcas vive Angelita Huenumán
cuidada por cinco perros
un hijo que dejó el amor
sencilla como su chacrita
el mundo gira alrededor
la sangre roja del copigüe corre en sus venas
junto a la luz de una ventana teje Angelita su vida
sus manos bailan en la hebra como alitas de chincol
es un milagro cómo teje hasta el aroma de la flor
en tus telares Angelita hay tiempo, lágrimas y sudor
están las manos ignoradas de este mi pueblo creador..."

Víctor Jara

Comprometernos con la gestión cultural implica comprometernos con la cultura y esto a su vez nos obliga a referirnos al desarrollo. Examinemos los alcances de esta relación para recabar argumentos y responder:

Si pensamos que el desarrollo y mejora de la calidad de vida de las personas y colectividades, tiene que ver, exclusivamente, con el crecimiento económico y la acción del mercado.

La cultura aparece como un factor periférico con una dimensión de poco interés, más aún cuando en nuestro medio de pobreza alcanza niveles críticos.

Si asociamos el "desarrollo" a la equidad social, convivencia, saberes y capacidades propios, manejo y preservación ecológica, satisfacción de necesidades humanas básicas, libertad de expresión, derechos humanos y culturales, etc.

La cultura se convierte en un factor estratégico y vital para el bienestar material y espiritual de las colectividades y personas.

Este es planteamiento central de lo que constituye la **dimensión cultural del desarrollo** y lo valioso de gestionar sobre las distintas facetas del ser y vida de la sociedad y las personas, adentrándonos en nuevos campos como la formación de valores éticos, la personalidad y el bienestar interior de los individuos.

C. Kleymeyer, que escribe sobre cultura y desarrollo de base, dice:

- Por muy grande que sea la pobreza, la gente siempre cuenta con recursos como la inteligencia, imaginación, historia, sentido de identidad, patrimonio cultural, cuya mantención y fortalecimiento son esenciales.
- La experiencia enseña que los pueblos con fe en sí mismos, que saben de dónde vienen y cuya seguridad personal y orgullo colectivo se basan en esta misma conciencia, son los más preparados para llevar a cabo los cambios que sus sociedades requieren.
- Que nos valoremos, ganemos en estima, amor propio y conozcamos nuestro sitio en la sociedad, es necesario para mejorar la convivencia, cooperación y unidad de propósitos, ya sea en la familia, la comunidad o en términos de país.

Para muchos de nosotros -los gestores culturales- estos aspectos son tan importantes como tener vivienda, empleo, salud y educación, porque contribuyen a equilibrar la alteración social producida por las desigualdades económicas.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Optar por un dialegato = diálogo + alegato (trabajo en grupos) para afianzar una noción extensa de la dimensión cultural del desarrollo.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿La cultura es un medio o un fin del desarrollo?
- Los parámetros de desarrollo que nos sugiere la cultura, ¿son los adecuados? ¿Qué otros se deben tomar en cuenta y priorizar?

LECTURA DE APOYO

Hay un tema muy pertinente cuando la cultura se convierte en una estrategia del desarrollo: es la participación de los ciudadanos y la autogestión comunitaria para la determinación de problemas, asignación de prioridades, formulación de estrategias y programas y su ejecución.

La mayor aspiración –por ejemplo- es que el cambio que se espera en las comunidades a las cuales se han dirigido las acciones de desarrollo, se consolide y continúe, haciendo hincapié en la formación de recursos humanos para tener organizaciones productivas y eficaces, capaces de gestionar sus propias iniciativas y proyectos.

La música, literatura, danza, teatro y artesanías, campos en los que se trabaja frecuentemente para robustecer la identidad y cultura de la comunidad; son útiles también para fines mayores como la ocupación del tiempo libre de las personas, para ofrecerles oportunidades de creatividad y aprendizaje, fomentar su participación en la solución de los problemas y ejecutar programas de educación y capacitación productiva.

Otros aspectos de sumo interés son las demandas sociales de amplio impacto y movilización que presentan los indígenas, las mujeres, grupos de edad, pobladores urbanos, sectores profesionales y conglomerados regionales y locales, con base en su etnicidad e identidad.

En el caso de la cultura nacional –por ejemplo- se plantea que antes de mantener formas impositivas, homogenizadoras y excluyentes de la diversidad y minorías, ésta tiene que constituirse en un espacio muy flexible de unidad, coincidencia y compartimiento, para que cumpla su objetivo de integrar a los diversos sectores de la sociedad, haciendo posible la convivencia intercultural y el consenso para superar los conflictos y problemas.

En este sentido, la gestión cultural tiene un trascendental reto para impulsar acciones que nos eduquen con principios renovados de ciudadanía y por la vigencia de deberes y derechos políticos, sociales y culturales, que fortalezcan la presencia de los actores sociales en la toma de decisiones y la distribución progresiva de los logros del crecimiento económico.

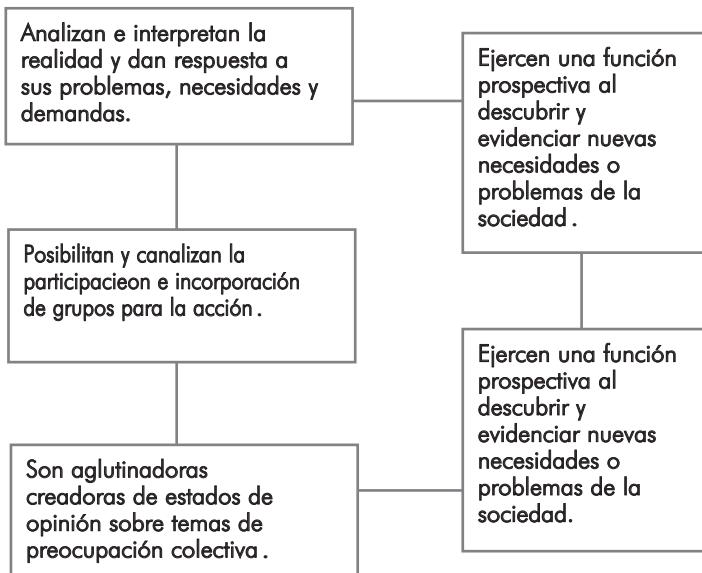
Sandoval Simba, Patricio, **La identidad para un “nuevo diálogo cultura y desarrollo”**, Piura, Jornada Cultural por la Integración “VIII Semana de la Identidad Cultural”, 1999.

Esde la cultura es cierta la posibilidad de imprimir a los procesos de transformación social de una dimensión nueva y de propiciar una utopía para que cada colectividad y grupo, a cualquier escala poblacional o geográfica, busque "su satisfacción, prosperidad y su felicidad, de acuerdo con su marco cultural y sus estructuras económicas, sociales y políticas a lo largo del tiempo", de forma autónoma y solidaria

Para los gestores "lo cultural" es un terreno fértil sobre el cual intervenimos a través del diseño y aplicación de las políticas culturales.

Las políticas culturales –por excelencia- son fruto de la participación, de la mediación de actores sociales y muy útiles y funcionales para conseguir objetivos/finalidades de mayor rango y horizonte.

Su importancia se deriva de los siguientes aspectos:



Las políticas deben ser dinámicas y prácticas, depender de realidades concretas; tener un carácter estratégico para proporcionarnos múltiples beneficios y oportunidades, ya sea para definir los grandes objetivos y propósitos que, por lo general, los hacemos concertadamente y con la conciencia “de país, de comunidad y de grupo”.

Desde la práctica de los gestores, se recomienda:

- ➔ Definir un estilo de formulación y ejecución de las políticas, combinando la razón técnica e interacción social, reconociendo necesidades y asignando recursos en función de esta percepción.
- ➔ Estimular la descentralización en la gestión y ejecución de tales políticas.
- ➔ Evaluar los resultados, no según el impacto inmediato, sino en base a situaciones de alcance estratégico y largo plazo.
- ➔ Considerar variables y criterios que dimensionen integralmente las causas y problemas.
- ➔ Incorporar la participación de los beneficiarios como mecanismos de contención, frente a quienes atentan contra todo discurso de desarrollo con equidad.
- ➔ Generar nuevas ideas y posibilitar la toma de decisiones y cursos de acción, de manera sistemática.

Un aspecto clave es el trabajo mancomunado para su diseño, apoyándose en la información y acciones técnicas sobre su viabilidad, pertinencia, impacto y resultados.

Las políticas culturales gestionadas a cabalidad, pueden ser un recurso idóneo para orientar y coordinar las distintas capacidades sociales; estimular la sinergia (el todo siempre es más que la suma aritmética de las partes); evitar la dispersión de esfuerzos; asimismo, unificar recursos que den soporte a acciones de mayor alcance y cobertura, encadenándolas hacia ese gran horizonte que nos ha planteado el “nuevo diálogo” cultura y desarrollo.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Aplicar los contenidos a un tema de interés en que la cultura pueda ser un factor trascendente para solucionar un problema de desarrollo (educación, salud, vivienda, etc.).
- Analizar un caso de política cultural formulada y/o aplicada en el país.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Cuál es el rol y el objetivo más trascendente de las políticas culturales?
- ¿Quiénes deben liderar e intervenir en la formulación de las políticas culturales?

LECTURA DE APOYO

Los países latinoamericanos somos –cada vez más- espacios de confluencia de múltiples actores sociales, culturas, identidades, intereses y objetivos; activos, transformadores, modificadores, creadores y diversos.

Esta situación antes de ser un factor favorable para la consecución de objetivos y logros colectivos, se presenta aún como obstáculo y factor de crisis social y de gobernabilidad, acentuada cuando el Estado –arrogándose la delegación pública y poder que se le confiere con el ejercicio democrático- privilegia los mecanismos impositivos de las finalidades sociales y acciones de desarrollo, postergando el diálogo, concertación y la participación ciudadana.

Una manera de ver este problema plantea que la dinámica de la sociedad y el Estado responde a una lucha interna en la cual las partes, tienen percepciones y buscan fines “distintos”, que ha alcanzado múltiples niveles de conflictividad al punto de sostenerse la tesis de una transformación estructural del sistema social para alcanzar el Estado-Nación que queremos y necesitamos, posibilitando que las partes trasladen la tensión y la disputa propia de las relaciones de poder, a un terreno fértil en el cual haya coincidencia de intereses; a un espacio de diálogo donde las reglas de juego sean claras.

Este es el rol y pertinencia de las políticas culturales que nos ayudan en el cómo hacer y a través de qué conceptos e instrumentos:

Por ejemplo, el robustecimiento de la identidad y la cultura nacional, puede conseguirse con políticas que apoyen a los artistas e intelectuales, que pro-

mociones la cultura popular, que incentiven la investigación, con programas de difusión cultural amplia.

La participación de los ciudadanos y ampliación de la democracia la podemos gestionar con políticas que enfaticen en el enfoque de género en los proyectos de desarrollo, para el caso de las mujeres y grupos de edad y/o con acciones específicas en los que intervengan los indígenas, los afroamericanos, la población mestiza y otros.

Néstor García Canclini concibe la política cultural como el conjunto de acciones que realizan diversos agentes para orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales y obtener consenso o disenso sobre un tipo de orden social. Nunca una Política Cultural puede ser formulada por un sólo agente, así éste sea sólo el mercado o el Estado o la comunidad auto-gestionaria.

Organización de Estados Iberoamericanos, **Formación en Administración y Gestión Cultural, Cuarta Entrega**. 1997.

“Poner término a la era del desarrollo (al mito del desarrollo) no significa renunciar a mejorar las condiciones de vida de la población, y especialmente de las naciones, comunidades o grupos con mayores necesidades por cubrir; sino exactamente todo lo contrario. Significa empezar a seguir la mejora de estas condiciones de vida del modo que es más fácil y seguro alcanzarla: estimulando los sentimientos de autoconfianza de las personas y comunidades de cualquier escala (local, nacional, continental), para que afronten la resolución de sus propias necesidades siempre del modo más autónomo y a la escala más cercana posible; sin confiar en los supuestos beneficios que habrían de obtener –siempre en el futuro- a cambio de aceptar nuevas y más profundas formas de dependencia económica y cultural”.

Foro alternativo “Las otras voces del planeta”, **Por una convivencia equitativa y autónoma, en paz con el planeta**.

La artesanía, manufactura y pequeña industria son actividades proveedoras de bienes y servicios básicos, generadoras de fuentes de empleo e ingresos y creadoras de importantes valores sociales; condensan un sin-número de aspectos propios de las formas productivas tradicionales y han sido calificadas como “prácticas económicas informales” para diferenciarlas de las de tipo moderno y capitalista.

Alrededor de un tercio de la población de nuestros países, participa de estas actividades –directa o indirectamente- en los sectores urbanos, semiurbanos y rurales.

El aparecimiento del fenómeno “sector informal” se remonta a las décadas pasadas en las que la industrialización recomendada como el “modelo a seguir para alcanzar el desarrollo”, tuvo un mayor auge, trayendo consigo cambios muy acentuados en el agro y las zonas rurales de nuestros países, la migración de la población a los polos de desarrollo y el crecimiento de las grandes ciudades.

- En estos años, muchos pobladores urbanos sin alternativa de empleo en el sector productivo moderno, se han visto obligados a generar **auto ocupación** e ingresos con diversas actividades económicas, que evidencian un afán de subsistencia antes que de acumulación y enriquecimiento.
- Producen en forma precaria si los comparamos con las empresas modernas, pues para mantenerse y competir, están obligados a hacer reducciones en las remuneraciones, disminuir las ganancias y hacer uso intensivo de su propia mano de obra.
- El modo de vivir y trabajar de los artesanos y otros, suele ser visto –externamente- como supervivencias de tradiciones y obstáculos disfuncionales para el desarrollo, que hay que modernizar desde la lógica del capital y mercado.

Para los gestores culturales, la artesanía es la realidad de quienes la “producen y venden” sobre la que hay que actuar con criterios flexibles e innovadores, ya que las reivindicaciones de los artesanos y pequeños productores –en buena parte- provienen de los conflictos de su incorporación a la economía de mercado y exigencias de modernización social.

En las artesanías artísticas vemos –por ejemplo- que los cambios más acentuados en su funcionalidad y valor, se producen al relacionarse con el turismo y la industria cultural.

Se requiere bastante más que actividades voluntariosas para promocionar a los artesanos, su trabajo y los bienes que producen; debemos pensar en alternativas viables para innovar los procesos productivos, de comercialización y consumo, pero -sobre todo- en políticas y acciones solidarias que contrarresten la subordinación en la gran estructura económica que afecta a los sectores que viven de estas labores.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Propiciar una actitud y noción globalizadora de la problemática artesanal.
- Iniciar un perfil de contenidos y acciones para el diseño de una política cultural (nivel general) y su aplicación en un programa y/o proyectos (nivel particular) de fomento artesanal, ajustado a los intereses de los participantes.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Cómo es la vida y trabajo de los artesanos y pequeños productores?
- ¿Las formas tradicionales de producción son un obstáculo, son contradictorias o funcionales al mercado y economía moderna?

LECTURA DE APOYO

Existe una heterogeneidad de modalidades de la artesanía, manufactura o pequeña industria, en las que podemos identificar una “cultura” de vida y trabajo:

- Son pequeños establecimientos de producción, comercio y servicios, de propiedad unipersonal y en el mejor de los casos, familiar. El productor es propietario. El taller tiene un número no mayor a una decena de personas, calificadas según su habilidad o conocimiento, como aprendices, operarios o maestros; por lo general se ubica junto al domicilio del productor.
- Funcionan con limitaciones económicas, administrativas, técnicas y legales (capitales sumamente reducidos). No tienen acceso al crédito bancario, generalmente funcionan con préstamos de usureros o de familiares y amigos.
- El capital de la empresa es bajo y las operaciones financieras se realizan con la familia, amigos, comerciantes, y marginalmente, con los bancos.
- Existe un grado bajo de división del trabajo y especialización en la producción. La tecnología está muy poco desarrollada. La maquinaria es de carácter tradicional y/o “simple”, lo que representa bajos montos de inversión y predominio del trabajo manual.
- El orden administrativo no utiliza sistemas de tipo formal e igualmente en el aspecto contable. No tienen un adecuado marco legal.
- La fuerza de trabajo realiza su labor en jornadas de diversa duración, de manera permanente o temporal. Los trabajadores son miembros de la familia, parientes, “compadres”, “ahijados”, amigos, vecinos y ocasionalmente, elementos extraños, conectados a través del libre mercado de mano de obra.
- Frecuentemente no tienen capacidad para contratar mano de obra asalariada.
- La capacitación de los productores se efectúa cotidianamente y en la práctica; en menor grado, vía instituciones de educación formal.
- Los montos de materia prima y los volúmenes de producción son pequeños, la primera –por lo general- proviene del entorno ecológico o

de la producción nacional; el mercado en que se venden los productos es alternativamente local, regional, nacional y en contadas oportunidades, internacional. Por lo mismo, existe poca o ninguna dependencia en relación con el exterior.

- El costo del trabajo es sensiblemente menor que en el sector moderno de la economía; registra bajos niveles de productividad y reproducción del capital. Su capacidad para generar valor agregado es bastante menor que las empresas formales.

Este perfil de vida de los artesanos y otros, suele ser visto –externamente– como supervivencias de tradiciones y obstáculos disfuncionales para el desarrollo, que hay que modernizar desde la lógica del capital y mercado.

Para los gestores culturales es una realidad de quienes “producen y venden” sobre la que hay que actuar, desde una perspectiva de desarrollo alternativo y a escala humana.

Las artesanías deben promocionarse y apoyarse en su dimensión de proceso y no de resultado exclusivamente; en los productos artesanales “resuenan” las relaciones sociales y práctica culturales de un representativo sector poblacional que provee de bienes a bajo costo y que contribuye a la expansión del mercado nacional y desarrollo industrial, sin la debida retribución social.

Sandoval Simba, Patricio, **Las Artesanías en el Ecuador**, en: Colegio de Periodistas de Pichincha, Manual de Periodismo Cultural, Quito, 1997.

Pensar la cultura en términos de “consumo” es uno de los signos manifiestos de los últimos años y desde la artesanía somos partícipes directos de cómo las presiones de mercantilización y el predominio de la rentabilidad económica afecta la calidad estética y cultural de los productos.

Esta es la situación de las llamadas industrias culturales o los bienes y servicios de este tipo, que se producen, reproducen, conservan y difunden según criterios industriales y comerciales; es decir: en serie y aplicando estrategias de carácter económico.

Sobre esta situación, los gestores culturales han expresado los siguientes puntos de vista y recomendaciones:

- Los criterios económicos pueden ser medios, pero no fines exclusivos de las industrias culturales.
- Hay que formular políticas culturales que incidan en el conjunto de la producción, circulación y consumo de la cultura, acordes con la competitividad económica y las prácticas sociales contemporáneas.

Las posibilidades de trabajo en el campo artesanal -si tomamos en cuenta estos antecedentes- alcanzan una múltiple dimensión que las podemos abordar y concretar, mediante una política cultural y un programa de fomento artesanal; para ello y a manera de ejemplo, presentamos el siguiente perfil de necesidades y finalidades.

El esquema interrelaciona una serie de **necesidades** seleccionadas y clasificadas para que nos sirvan de instrumento de política y de acción (no sólo las carencias sino también las potencialidades y aspiraciones que se tienen); confrontándolas con las formas de ser, tener, hacer y estar, con las cuales satisfacerlas.

NECESIDADES	QUE HACER	
TENER eficiencia productiva y calidad en la producción de los objetos artesanales, para SER competitivos en el mercado ofertando más y mejores artesanías.	Recuperación, intercambio y apropiación de conocimientos, técnicas e instrumentos de trabajo. Mejorar el tratamiento de la materia prima.	Proyectos de investigación. Talleres de experimentación. Seminarios. Cursos. Pasantías.
TENER un manejo gerencial y estrategias para lograr mejores resultados en la comercialización de los bienes artesanales.	Formación en gerencia y comercialización artesanal.	Seminarios. Cursos. Pasantías. Encuentros. Educación semipresencial. Asesorías.
TENER mejores organizaciones artesanales y cuadros de dirigentes que gestionen políticas y acciones a favor de los artesanos.	Capacitación y entrenamiento para mejor conducción de las organizaciones, gremios y talleres artesanales.	Seminarios. Cursos. Pasantías. Encuentros. Educación semipresencial. Foros.
Que la artesanía SEA un referente idóneo para el robustecimiento de la identidad de las comunidades, la recuperación y estima del patrimonio cultural.	Sensibilizar e interesar al público meta y sociedad en general. Fomento del turismo cultural.	Campañas de comunicación y mercadeo social. Exposiciones. Concursos. Ferias.
Que los artesanos y otros sectores poblacionales SEAN y se los ATIENDA en su condición de protagonistas del desarrollo con derechos y oportunidades de mejorar sus condiciones de vida.	Acciones solidarias del Estado, ONGs y organismos de cooperación, en el campo legal, económico y social.	Proyectos productivos y de comercialización artesanal. Programas de empleo. Asistencia técnica y financiera. Legislación artesanal. Estímulos y protección.

Este esquema puede ser aplicada para un diagnóstico, planificación y evaluación -con un carácter muy participativo y crítico- que permita identificar las necesidades más sentidas pero al mismo tiempo proyectar que se logren los mayores efectos y beneficios. Esto es un requisito fundamental.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Completar el perfil de los contenidos y acciones para una política cultural (nivel general) y su aplicación en un programa y proyectos (nivel particular) para el fomento artesanal, ajustado a los intereses de los participantes.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Qué hacer para que lo económico sea un medio y no un fin de la artesanía y los artesanos?
- ¿Por qué la artesanía se la vincula con el arte popular?
- ¿Qué podemos hacer los gestores culturales en el campo de la Comunicación Social

LECTURA DE APOYO

El arte popular -se dice- es aquel arte que valora especialmente el consumo no mercantil, la utilidad de las obras, su originalidad y amplia difusión.

- Las artesanías recogen y enriquecen las formas de trabajo y expresión de los sectores populares, reafirman su punto de vista, y partiendo de la tradición la llevan adelante.
- En los objetos y motivos artesanales encontramos una riqueza de elementos de comunicación, ya sea en los aspectos formales de carácter estético y funcional, diseñados para resaltar su apariencia y su utilidad; como en los aspectos tecnológicos del proceso mismo de producción de estos bienes.
- La artesanía es parte de una extensa variedad de manifestaciones artísticas que nos permiten conocer y apreciar el modo de ser, sentimientos, aspiraciones y acciones de comunidades y grupos muy cohesionados social y culturalmente, cuyo trabajo nos transmite formas productivas, tecnologías, tramas sociales y políticas, cosmovisiones, religiosidades y

ciencias patrimoniales del pueblo y que en buena medida, las hemos hecho parte de nuestra identidad cultural.

Para que los sectores amplios de la población puedan desarrollar prácticas ocupacionales y una tecnología mejor adaptada a sus condiciones locales, se recomienda la recuperación y conocimiento de las tecnologías tradicionales inmersas en la producción artesanal familiar y comunal.

Pero como es muy real la necesidad de modernizar la producción para mejorar la calidad, productividad y competitividad de las artesanías en el mercado global; podemos optar por gestionar procesos de transferencias y capacitación tecnológica, privilegiando aquellas tecnologías (apropiadas) que reúnan los siguientes requisitos:

- Propias del lugar y ligadas al saber popular y a la organización social, familiar y comunitaria.
- No inducidas por agentes externos o que constituyan procesos extremadamente perturbadores de la cultura y dinámica comunitaria.
- Que no requieran gran inversión para obtener los insumos necesarios para su práctica; más bien, utilicen los recursos locales disponibles.
- Guarden sentido profundo de equilibrio y preservación ecológica.
- Que requieran de mano de obra intensiva y sean asequibles a toda persona, sexo y edad.

Sandoval Simba, Patricio, **La artesanía desde una perspectiva sociocultural: criterios para su promoción y fomento**, Piura, Jornadas Culturales por la Integración "VIII Semana de la Identidad Cultural", 1999.

La misión del gestor es **crear calidad de vida cultural en la sociedad**; lo que requiere de una labor permanente para que la cultura constituya fuente de cohesión, oportunidades de realización integral de los individuos y satisfacción de sus necesidades no sólo materiales, sino emotivas y psicológicas.

A manera de un ideario del gestor, nuestro trabajo básicamente, trata de:

- Posibilitar espacios para la creación o el disfrute de la expresión, la representación o la interpretación de manifestaciones culturales.
- Integrar las labores de administración cultural, las actividades del quehacer cultural mismo y la gerencia y conducción del sentido y horizonte de las acciones.
- Propiciar el trabajo mancomunado, entregar orientación y proponer prácticas de enriquecimiento mutuo entre quienes intervienen en el desarrollo.
- Lograr que los diversos sectores se comuniquen, como un medio para crear una confianza generalizada y tomar decisiones, con base en el consenso.
- La cooperación de recursos entre las instituciones y actores sociales, es un factor obligado para enfrentar con mayor capacidad la resolución de las demandas sociales.

La gestión cultural tiene que comenzar por las personas implicadas en las iniciativas del desarrollo:

- Hay que imaginar, construir, comprobar y recrear, nuestros principios e instrumentos de trabajo.
- Mejorar constantemente la fundamentación conceptual, la percepción crítica del entorno, las estrategias y métodos para bus-

car, indagar, descubrir y crear. **El por qué hacemos las cosas y a dónde queremos llegar con las mismas.**

- ❑ Posibilitar nuevos usos y aplicaciones de los conceptos y métodos generales, de las ciencias que abordan las dimensiones del que-hacer social y cultural, de la planificación estratégica y de la gerencia social, entre otras.

Una actitud de vigilancia y esfuerzo por someter las verdades de nuestra práctica a una rectificación metódica y permanente, equivale a construir la lógica del descubrimiento de la verdad, principio básico para el desarrollo profesional del gestor.

Esto evitará que el saber del gestor pueda aparecer como una suma de técnicas, o como un capital de conceptos separados o separables de su implementación en la práctica.

El gestor cultural debe tener los siguientes valores para conducir su vida y trabajo (1):

- | | |
|---|--------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> EFICACIA | ➔ Saber para qué. |
| <input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA | ➔ Saber hacer. |
| <input checked="" type="checkbox"/> CRITICIDAD | ➔ Saber por qué. |
| <input checked="" type="checkbox"/> CREATIVIDAD | ➔ Saber a través de qué. |
| <input checked="" type="checkbox"/> ETICIDAD | ➔ Saber hacia dónde. |
| <input checked="" type="checkbox"/> AFECTIVIDAD | ➔ Querer saber y querer hacer. |

(1) Guédez, V., Menéndez, C., **Formación en Gestión Cultural**, SECAB, Bogotá, 1994, pp. 78-79.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Mediante grupos de discusión, sistematizar el discurso latente sobre los principios, formas de hacer, valores y visión del gestor cultural, en sus facetas positiva y negativa.
- Iniciar a través de esta práctica, la apropiación y metodología de los equipos de trabajo y la noción de los tipos de interacción entre sus miembros (Unidades siguientes).

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Es necesario que el gestor cultural tenga una sólida formación académica? ¿Cómo profesionalizar y mejorar la calificación de los gestores culturales?
- ¿Qué cualidades personales son las más recomendables para el gestor cultural?
- ¿Qué tan importante es la metodología de trabajo?

LECTURA DE APOYO

El avance de los procesos socioculturales tiene poco que ver con el azar, ... se necesita introducir dinámicas de progreso, constatarlas y tener un control de ellas. La metodología cumple la función de estructura para el transcurrir de ese avance, ... para no quedarse en las buenas intenciones.

La realidad y su propia evolución suelen pillar desprevenidos a los que intervienen sobre ella. Es muy usual que los acontecimientos desborden al trabajo, y que no se ejerza ningún control sobre las contingencias que surgen. Una adecuada utilización de la metodología reduce lo imprevisto al mínimo posible; facilita información de los procesos de acción y, por consiguiente, de la procedencia exacta de errores y aciertos.

En ocasiones, las ideas brillantes se deslucen en el momento de ser llevadas a la práctica, quedan así desgastadas antes de ser usadas y proporcionan un aprendizaje negativo para futuras oportunidades. A sugerentes aspiraciones, a ideas innovadoras, es preciso añadirles un método de realización.

Cembranos, F., Hernández, D., Bustelo, M., **La Animación Sociocultural: una propuesta metodológica**, Ed. Popular, Madrid, 1995, pp.17-18.

Los que hacen Animación Sociocultural dicen que “no es posible apostar por el desarrollo social si este trabajo no se hace en sociedad”. Que la labor en conjunto hace más satisfactorias, dinámicas y flexibles las relaciones de trabajo, porque permite:

- La conjunción de lo mejor de cada uno.
- En grupo la estabilidad de las personas es mayor.
- El grupo es más creativo que individualmente.
- Las decisiones entre todos se hacen más fundamentadas.
- Con la adecuada división de tareas se pueden resolver tareas complejas.

Una de las mejores cualidades del gestor o directivo, es su disposición y previsión para construir sistemas de participación, lo que en otras palabras representa: **compartir el poder de decisión y la responsabilidad de ejecución entre los individuos de un colectivo a organización**.

¿Cómo hacerlo, qué pistas tenemos sobre ello?

- Inicialmente hay que **hacer llegar la información** correctamente y cerciorarse que **se la ha entendido bien**: “**sin información, no hay posibilidades de participación**”.
- Una segunda condición de participación es la **consulta** o poner en las manos de los integrantes de un colectivo, un instrumento relacionado con el poder de decisión que al mismo tiempo los compromete con el funcionamiento de la organización.
- Una tercera condición es la **delegación** o reconocer que hay personas que están en capacidad de preparar, coordinar y cumplir las responsabilidades; para ello debemos crear instrumentos, dedicar tiempo, informar y entrenar personas para que las asuman.
- Una cuarta condición consiste en que procesos como el descrito sean replicados en nuevos equipos, organizaciones y proyectos.

Nuestras acciones serán realmente participativas cuando propiciamos condiciones de ejecución y procesos de avance. Pensemos en la figura del “pasado mañana” y que las metas que se quieren conseguir, requieren su tiempo, prestando atención a la forma de obtenerlas y pensando en qué del futuro se puede adelantar en el presente y el mañana.

Debemos animar y estimular, canalizar los aportes, encadenar los esfuerzos, recursos y logros “pequeños” para resolver y alcanzar las metas y objetivos mayores, y hacerlo de manera permanente, creativa, apoyada en técnicas y soportes adecuados.

La participación debe ser considerada como un proceso y no como un producto.

para lograr una mejor comunicación y respuesta de las comunidades y personas con las que trabajamos, se nos recomienda:

- ➔ Recuperar y valorar su decir y sentimientos.
- ➔ Tener sencillez para informar la realidad, analizarla conjuntamente y propiciar expectativas y acción.
- ➔ Cumplir acciones en múltiples campos (educación, salud, organización comunitaria, transporte, obtención de recursos, recreación, actos culturales, trabajo conjunto, obra pública, etc.), para estar en concordancia con el carácter integral propio de las dinámicas comunitarias.
- ➔ Si logramos la comprensión y respaldo de las personas, si contamos con su voluntad manifiesta y participación concertada orgánicamente, accederemos a la toma de decisiones sobre la cual se deciden los recursos y colaboraciones.
- ➔ Identifiquémonos con la realidad y dinámica comunitaria, posibilitemos la optimización de las capacidades y recursos locales, transmitámos cómo poder administrar adecuada y eficientemente los mismos y otros que suelen proveerse de manera solidaria.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Analizar los aciertos, dificultades y soluciones en las experiencias de trabajo, enfatizando en la dinámica interna, estilo de dirección, mecanismos en la toma de decisiones, coordinación de tareas y distribución de recursos.
- Hacer énfasis en la metodología de los equipos de trabajo y la noción de los tipos de interacción entre sus miembros.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Cómo estamos gestionando la participación y la sustentabilidad de las acciones en nuestro trabajo? ¿Con qué técnicas y criterios?
- ¿Es posible y cómo lograr que se comparta el poder de decisión y la responsabilidad de ejecución? ¿Qué inconvenientes tiene trabajar colectivamente?

LECTURA DE APOYO

Una vez concluidos los proyectos o en las evaluaciones, la mayor aspiración es que el cambio que se esperaba en las comunidades a las cuales se dirigieron las acciones, se consolide y continúe con una gran dosis de autogestión.

Que el interés de las personas, supere el entusiasmo propio de toda novedad y expectativa iniciales. Que se incremente la eficiencia y flexibilidad de las organizaciones o equipos de trabajo.

Para evitar frustraciones se recomienda evitar exageraciones o el exceso de optimismo, con las expectativas que se estiman previamente al formular los proyectos. Asimismo, no analizar parcialmente los esfuerzos que un colectivo cumple en su gestión, descargando las falencias en las personas individualmente.

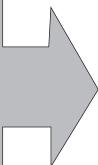
Estos aspectos representan un estilo de gestión conocido como sustentabilidad de las acciones y consiste en crear condiciones a través de la participación, para que quienes trabajan con nosotros, continúen la acción propuesta, estén en capacidad de recrearla en el transcurso del tiempo y eviten la dependencia de agentes externos.

Sandoval Simba, Patricio, **Participación y gestión cultural, criterios desde la práctica**, en : IADAP, Bocina de los Andes No. 75, Quito, 1996.

La conducción y funcionamiento de los equipos de trabajo con fundamentos y métodos adecuados, es una de las cualidades que nos distinguen a los gestores culturales y por lo cual somos convocados cuando se trata de resolver problemas desde las “propias capacidades” de las instituciones y organizaciones, y con criterios de participación y manejo adecuado de los recursos humanos.

Un equipo de trabajo debe ser capaz de:

EL EQUIPO DE TRABAJO MULTIPLICA LAS POSIBILIDADES DE ACCIÓN SOCIAL Y TIENE ACCESO A PROYECTOS DE MAYOR ALCANCE QUE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN AISLADAMENTE



- ANALIZAR LA REALIDAD.
- PLANIFICAR.
- COORDINAR.
- REALIZAR LAS ACCIONES.
- REFLEXIONAR SOBRE LA PRÁCTICA.
- ABRIRSE A NUEVOS PLANTEAMIENTOS.
- RELACIONARSE CON OTRAS PERSONAS, COLECTIVOS Y ORGANIZACIONES.

Se pueden encontrar dos tipos de estructura en las organizaciones y grupos de trabajo:

- La vertical que coincide con la clásica cadena de mando.
La horizontal en la que todos sus componentes tienen participación en la toma de decisiones dentro de su ámbito de actuación.

Son muchas las variables que inciden para llegar a una estructura óptima; ésta es fruto de un proceso en el que intervienen el tipo y complejidad de la tareas que se ejecutan, el tamaño del equipo de trabajo y el grado de formación y temperamento de sus miembros.

Si el colectivo de trabajo es heterogéneo y numeroso puede ser conveniente tener partes autónomas, articulándolas con una buena coordinación; pero siempre hará falta que los miembros tengamos disposición y entrenamiento para trabajar en equipo.

Para los gestores culturales el trabajo colectivo y cooperativo, es un principio y hábito que nos impulsa a avanzar hacia una permanente articulación horizontal, por eso hacemos contactos multilaterales, encuentros, coordinadoras, federaciones y un sin fin de formas, para coincidir en intereses y fortalecer proyectos y respuestas a los problemas de la sociedad.

En el estilo de trabajo de los equipos y organizaciones, y en cómo se vinculan éstos a la comunidad, podemos apreciar:

Formas rígidas,
autoritarias y
verticales;
en las que
pocos deciden
por muchos.

Formas horizontales,
participativas,
orientadas a que
los más decidan lo máximo
 posible y
 donde los individuos tienen
 mayor espacio para
 mejorar sus capacidades,
 actuar colectivamente,
 decidir y realizar proyectos de interés
 social.

**En un equipo de gestión cultural
se pretende precisamente un perfil como este último,
por lo menos la voluntad de proceder bajo los parámetros
recomendados.**

Es de suma importancia que un “colectivo de trabajo” se articule a otros equipos afines, grupos y organizaciones sociales, para intercambiar información, experiencias, reconocerse en sus capacidades, tener noción de sus aciertos y errores, compartir recursos y –sobre todo- gestar nuevas oportunidades como parte de una red social con la cual emprender proyectos globales y respuestas más trascendentes.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Ampliar las características del tipo de “equipo de trabajo horizontal”.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones que tienen los equipos de trabajo y organizaciones a los que pertenecen los participantes del curso?
- ¿Las gremios artesanales y sus directivas tienen una estructura vertical con la clásica cadena de mando? Comentar, detectar problemas, proponer soluciones.

LECTURA DE APOYO

Una organización es consecuencia de la coordinación del trabajo de todos; es la búsqueda y conservación de todos, así como el permanente análisis de los procesos culturales, las necesidades y aspiraciones de la comunidad y de su entorno, que logra hacer de estas aspiraciones y necesidades, el objetivo de su quehacer.

El proceso administrativo en las organizaciones culturales se logra con la conformación y consolidación de equipos de trabajo, con relaciones positivas en una estructura organizativa y con la dotación de recursos técnicos y económicos.

Una organización para asumir con mayor certeza los desafíos externos e internos, debe definir el proceso administrativo en los siguientes niveles:

- Nivel institucional o estratégico, es donde se toman las decisiones y se establecen los objetivos y estrategias.
- Nivel intermedio o táctico, es el que adecua las políticas y decisiones en acciones y resultados operativos; se encarga de escoger los recursos necesarios y llegar a la comunidad con las alternativas o con los productos, bienes y servicios culturales.
- Nivel operativo, denominado también nivel técnico; es el área de trabajo básico relacionado directamente con la actividad de la organización cultural. Las personas que trabajan en este nivel son los que tienen relación directa con los protagonistas de los procesos; interactúan directamente con los creadores y líderes para la consolidación del trabajo institucional.

Es de suma importancia trabajar para que las organizaciones culturales sean flexibles, ágiles y con capacidad de adaptación.

Ser flexible implica un minucioso análisis del mundo cultural, de los retos y desafíos y realizar un examen permanente de las variables sociales, tecnológicas, económicas y políticas en general.

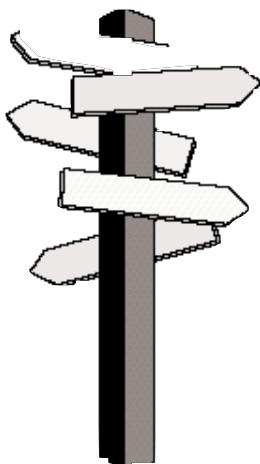
Se deben desarrollar bases tecnológicas para responder adecuadamente a las necesidades y aspiraciones que les presentan las comunidades y el medio ambiente.

Internamente (en las organizaciones culturales), se debe proponer la revisión de la capacidad de respuesta a los desafíos de los procesos culturales locales o mundiales; es decir, mirar su propia vida y, ante todo, compararse entre lo que se es hoy y aquello que se desea ser en el entorno.

Organización de Estados Iberoamericanos, **Formación en Administración y Gestión Cultural**, Séptima Entrega, 1998.

Para organizar o estructurar un equipo y trabajar colectivamente, es conveniente establecer de forma clara:

- Qué partes tiene el equipo.
- Quiénes la componen.
- Cuáles son sus funciones.



⇒ La dirección y coordinación (instancia de liderazgo o manejo del poder) debe entenderse como la capacidad para ponerse en movimiento y generar instrucciones para la acción.

Si bien esta función se resuelve a través de líderes o directores, existen otras formas para no concentrarlas en una sola persona, como la coordinación por comisiones, la rotación de responsabilidades de liderazgo o la división de la función en múltiples tareas.

⇒ Es muy útil y conveniente para el futuro, atender la formación y cualificación sistemática de los integrantes y estimular sus capacidades individuales, para lograr un colectivo dinámico y versátil.

⇒ La capacidad de generar nuevos proyectos, planteamiento, modos de trabajo, requiere de momentos de reflexión, ejercicio del pensamiento creativo, análisis crítico del quehacer y proposición de ideas para la percepción de la realidad sobre la cual se interviene.

Hay que cultivar de manera permanente la apertura del equipo a nuevos planteamientos.

⇒ Para definir las partes de un equipo podemos hacerlo a través de cargos o comisiones; ambos tienen sus ventajas y desventajas.

En el primer caso se tiene a favor la responsabilidad de una persona, pero cuando esta falla, las dificultades son mayores.

Con las comisiones existe un control mutuo entre sus miembros y entre sí pueden reemplazarse; pero para que funcionen adecuadamente se requiere mayor tiempo y esfuerzo de todos.

- ⇒ Los cargos y comisiones por la función que llevan a cabo tienen un carácter permanente (dirección, secretaría) y especializado en determinada área (salud, deportes)
 - También pueden ser temporales para tareas específicas y transversales porque afectan varias áreas (coordinación). La conjugación y complementariedad en este campo, dan flexibilidad al equipo y estimulan la participación y las relaciones internas.
- ⇒ Para adscribir funciones a las partes del equipo (comisiones o personas) o al todo de una organización; hay que hacerlo de forma articulada, ágil y efectiva, evitando la excesiva concentración o la dispersión. Asimismo, debe delimitarse exactamente cual es la función que se debe cumplir.
- ⇒ La estructuración de las relaciones entre las partes, tanto para la transmisión de información como las instrucciones y aportes para la acción, puede hacerse de manera directa o indirecta, unidireccional o bidireccional, autónoma o dependiente.
 - La forma indirecta supone pérdida de precisión pero resulta necesaria para agilizar el trabajo cotidiano. Lo recomendable es tener un flujo bidireccional sobre todo en los asuntos de interés general.
 - La autonomía es conveniente para las actividades especializadas.
- ⇒ Una regla general para un equipo de trabajo es mantener la mayor autonomía posible para su gestión, siempre que esto no obstaculice la consecución de las metas y el cumplimiento de las responsabilidades con las que se ha comprometido.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Perfillar colectivamente la estructura, organización y dinámica de un equipo de trabajo y/o organización cultural “deseables”.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Nuestras organizaciones culturales funcionan con el adecuado proceso y niveles administrativos, son flexibles, ágiles y con capacidad de adaptación? ¿En qué podemos mejorarlas?
- ¿Por qué es conveniente la autonomía para un equipo de gestión cultural? ¿Hasta qué límites?

En los grupos de trabajo encontramos personas que se comprometen más por motivaciones que por remuneraciones. Les interesa que se les valore, reconozca, sentirse parte de algo, tener identidad y proyección, hacer cosas y acceder a recursos.

A nadie le gusta perder el tiempo, por lo que se busca participar en algo útil, que se aplique, que tenga calidad, creatividad y que aprendamos en ello.

Nos estimulamos cuando hay novedades, movimiento, innovaciones, retos y riesgos que enfrentar.

Quienes conducen y dirigen los colectivos y organizaciones, deben tomar muy en cuenta estos aspectos que motivan y dan sentido a la existencia de las personas.

Pero, además, se deberá considerar que el equipo de trabajo mejora su capacidad y rendimiento cuando funciona como tal, cuando se reúne y actúa como sujeto colectivo.

De allí tenemos que es decisivamente importante cuidar la calidad de los momentos en que se comparte colectivamente; al respecto, refirámonos a un aspecto central en la vida de todo grupo como es la **reunión**.

Las reuniones de trabajo suelen tener éxito cuando son bien conducidas; para ello se necesita que:

- El coordinador se preocupe porque el grupo no se distraiga de los objetivos de la reunión; debe introducir y plantear los temas, dinamizar su tratamiento y sugerir alternativas para superar desentendimientos y concretar acuerdos.
- El coordinador o un moderador -cuando los grupos son numerosos- facilita y regula la participación de manera equilibrada, especialmente cuando hay divergencia de intereses entre los asistentes.

- El secretario o relator a través de un registro cuidadoso y de síntesis constante, haga que el grupo no se desgaste en redundancias y acumule sólo lo que es capaz de recordar.

La capacidad de recuperar datos y aprovechar lo que se ha producido anteriormente y en la misma reunión, hace que un grupo avance con rapidez y calidad. Pero –sobretodo- cuando logramos resultados concretos y tangibles, en directa relación con el objetivo y temario de la convocatoria.

Las resultados y productos de una reunión de trabajo suelen ser:

- Acuerdos tomados.
- Comisiones formadas.
- Repertorio de ideas seleccionadas.
- Tareas a realizar.
- Perfiles de planes a cumplirse.
- Información transmitida.
- Documentos elaborados.
- Otros.

Otras sugerencias complementarias a este tema, tienen que ver con el tamaño y la composición del grupo al que se convoca, debiendo tomar en cuenta que un número mayor de personas tiene menos posibilidades de participación y que con ellas, sólo se podrán abordar temas generales e informativos, más aún si el grupo es heterogéneo.

Los temas más especializados y trascendentales, necesitan ser resueltos por grupos pequeños y homogéneos.

Un aspecto que merece especial cuidado tiene que ver con el ambiente de trabajo, sobre lo cual nos recomiendan:

- Evitar los espacios grandes y fríos, y más bien a través del mobiliario que disponemos, limitarlo de acuerdo al número de asistentes, agregar detalles (plantas, etc.) para hacerlo agradable a la vista de todos.

- Las mesas y sillas deben ser dispuestas en círculo o rectángulo cuando trabajamos en grupos pequeños y hacemos debates. Si vamos a utilizar una pizarra, papelógrafo o pantalla de proyección, lo mejor es distribuirlas en "U". Cuando se trate de reuniones amplias e informativas, ubicaremos a las personas haciendo filas.
- Las condiciones de luz, audición y ventilación deben ser las adecuadas, y evitarse las interferencias (circulación de personas, teléfono, ruidos, etc.).
- En lo posible, debemos contar con soportes técnicos (pizarra, papelógrafo, equipos audiovisuales, etc.), documentos y la papeleería del caso, para facilitar la exposición y comprensión de los temas y las respuestas que se demandan al grupo.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Desarrollar cada uno de los aspectos sugeridos contrastándolos con las limitaciones que se tienen en la práctica. .

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Por qué discuten los grupos? ¿Lo hacen por la interacción natural y conducta de sus miembros o por método de trabajo?
- ¿Es conveniente que al preparar una reunión se prevea cuales son los resultados que se esperan obtener?

En el trabajo colectivo es cuando se aprecia **cómo las personas mejoran** su capacidad y rendimiento. Respondamos el siguiente test que además de proporcionarnos un diagnóstico de nuestros hábitos de trabajo en grupo, nos entrega una serie de recomendaciones útiles para conducir las reuniones de trabajo.

PARA LA CONVOCATORIA	SI	NO
• Además de comunicarnos sobre una reunión ¿se motiva personalmente a las personas, explicando el por qué se va a llevar a cabo y la importancia de que se asista?		
• ¿Se nos indica que tipo de reunión tendremos: de coordinación, información, consulta, toma de resoluciones, etc.?		
• ¿Nos dan a conocer previamente el tema y orden del día a tratarse?		
• ¿Suelen entregarnos información y documentos para revisarlos previamente?		
• ¿Los miembros del equipo preparan sus aportaciones a través de documentos didácticos y otros recursos para facilitar el trabajo?		

AL INICIO DE LA REUNIÓN	SI	NO
• Quienes nos convocan ¿cuentan con un diseño previo que contemple: asuntos a tratar, resultados a obtenerse, procedimientos para moderar la participación, documentos e información de apoyo y recursos logísticos?		
• ¿Se nos motiva y explica: qué se va a hacer, por qué se hace y para qué va a servir?		
• ¿Se nos indica cómo y en qué momento debemos intervenir para informar, opinar, escuchar, ampliar un tema, discutir y tomar decisiones?		

DURANTE EL DESARROLLO DE LA REUNIÓN	SI	NO
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se observa un tiempo razonable de duración de la reunión, así como las pausas y los tiempos aproximados para tratar cada tema? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se procura que la reunión tenga un ambiente agradable, con momentos de relax y humor? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se da acogida a las personas que son nuevas y se procura que las personas satisfagan sus inquietudes y se sientan relevantes con sus aportaciones? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se tratan los temas de la convocatoria de acuerdo a un orden establecido y distribuye el tiempo de manera proporcional a la importancia de cada uno de ellos? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes conducen la reunión, ¿utilizan técnicas y dinámicas de grupo para la resolución de los temas? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se permite la participación espontánea para que los miembros del grupo se expresen o se establece una normativa para intervenir de manera más igualitaria, sean a través de rondas de opinión, cesión de la palabra por tiempos cortos, respuestas a asuntos puntuales, consultas al plenario, etc.? 		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se suele comenzar con un tema informativo o recordatorio de asuntos anteriores, para luego tratar los “temas serios” y terminar bajando la intensidad, no sin antes acordar responsabilidades y los términos de seguimiento de lo resuelto? 		

Si los resultados de este test son negativos tendremos mucho que mejorar en nuestro modo de trabajar.

Los hábitos de trabajo en grupo deben instituirse desde un inicio, estableciendo con claridad e insistencia todas las pautas de funcionamiento y las “reglas del juego”.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Perilar las sugerencias que se crean conveniente, aplicando los contenidos de esta unidad, de acuerdo a cada caso de los cursantes.
- Ejercitarse en el diseño de tipos de reunión, conforme la lectura de apoyo.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- Los hábitos de trabajo colectivo de las organizaciones artesanales, ¿deben mejorarse?, ¿en qué aspectos?

LECTURA DE APOYO

De acuerdo al tipo, complejidad y participantes, las reuniones se pueden diseñar con los siguientes criterios:

- **Reunión de información:**

- a) Motivación inicial, modalidad y alcances.
- b) Exposición precisa de la información.
- c) Ampliación y aclaraciones.
- d) Comprobación de lo transmitido.
- g) Recuento y síntesis global de la reunión.

- **Reunión de generación de ideas:**

- a) Motivación inicial, modalidad y alcances.
- b) Planteamiento y delimitación del tema.
- c) Exposición e intercambio "libre" de ideas en cantidad y diversidad.
- d) Síntesis y/o profundización de ideas promisorias.
- e) Valoración, selección y ordenamiento final de las ideas.
- f) Recuento y síntesis global de la reunión.

- **Reunión de tertulia o conversación libre:**

- a) Motivación inicial, modalidad y alcances.
- b) Planteamiento y delimitación del tema.
- c) Producción e intercambio valorativo y dinámico de ideas.
- d) Recuento y síntesis global de la reunión.

- **Reunión de coordinación:**
 - a) Motivación inicial, modalidad y alcances.
 - b) Introducción y delimitación del tema.
 - c) Exposiciones e informe por los participantes.
 - d) Ampliación de la información, preguntas y respuestas.
 - e) Comentarios, sugerencias, valoraciones, ajustes y nuevos aportes mutuos.
 - f) Acuerdos y resoluciones, con relación a tareas, responsabilidades y funciones.
 - g) Recuento y síntesis global de la reunión.
- **Reunión pro resolución de problemas:**
 - a) Motivación inicial, modalidad y alcances.
 - b) Introducción y delimitación del tema.
 - c) Exposición de datos y argumentos para mejor aprehensión del problema.
 - d) Planteamiento de alternativa y soluciones.
 - e) Análisis crítico y síntesis de lo tratado.
 - f) Elección de alternativas propuestas y toma de decisiones.
 - g) Programación de acciones para aplicar los acuerdos y decisiones.
 - h) Recuento y síntesis global de la reunión.

Cembranos, F., Hernández, D., Bustelo, M., **La Animación Sociocultural: una propuesta metodológica**, Ed. Popular, Madrid, 1995, pp.117-134.

Las personas que conducen un grupo de trabajo, deben estimular que sus miembros tengan una actitud y comportamiento mental activos, que se preocupen más de extraer y elaborar, antes que esperar que le den.



Un grupo –recordemos- puede optimizar su producción cuando se da cuenta que como colectivo sabe y aprende de este saber; cuando regula la interacción de sus miembros e incorpora técnicas para su funcionamiento y trabajo.

El siguiente modelo sobre LAS FORMAS DE PENSAR EN GRUPO (1), es un buen recurso técnico para:

- Organizar el rol, aportes y actitudes de las personas..
- Encadenar los momentos del trabajo cuando se resuelve un problema o perfila un proyecto.



Las técnicas modernas de facilitación de grupos, dicen que el cuerpo, el pensamiento y la emoción, están íntimamente ligados a través de redes neuronales que funcionan en conjunto.



Las emociones son energías en movimiento que pueden controlarse, manejarse y expresarse; estimulan grandes áreas del cerebro logrando conexiones poderosas entre el cuerpo y el pensamiento.

Se ha descubierto que la mente se activa con mayor rapidez y facilidad si el cuerpo funciona con un ritmo eficiente.

Cuando trabajamos en grupo es primordial crear ambientes donde la experiencia sensorial sea rica y libre; donde exista la posibilidad de formar patrones de interacción, en los que estén involucrados los sentidos y las emociones, la gestualidad y dinámica corporal, comprometiendo totalmente a quienes participan.

- (1) Medina Marina, Angel, **El Equipo Inteligente de Gestión y el Pensamiento Creativo**, Madrid, s/ed., 1995.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Abordar los contenidos de la unidad, a partir de una dinámica de grupos consistente en representar las formas de interacción grupal a través de un sketch teatral (sainete, escena corta).

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Cuál es la actitud predominante de las mujeres, los mayores, los nuevos, los antiguos y los otros, en nuestros grupos de trabajo?
- ¿Cómo reciclar hábitos e incorporar fórmulas ágiles y técnicas de funcionamiento, en grupos "viejos", mal habituados y reacios al cambio?

LECTURA DE APOYO

En los grupos se dan distintos tipos de aportes, actitudes y relaciones –formas de interacción- que pueden ser orientados en beneficio de su mejor producción y rendimiento.

Al respecto, conviene identificar los siguientes casos muy comunes en las dinámicas colectivas:

- No se da intercambio, las personas están ajenas a lo que sucede; algunos creen que su aportación es irrelevante.
- Las reuniones se caracterizan por las redundancias, ideas dogmáticas y no se incorpora nada del otro.
- Predomina la oposición total o parcial a las iniciativas que se proponen. Más grave, cuando las posiciones divergen y se distancian.
- A pesar de las discrepancias iniciales, las posiciones se van acercando con el diálogo.
- Las aportaciones (información e ideas) convergen y se suman unas con otras, complementándose.
- La participación e intercambios dan lugar a respuestas y soluciones efectivas.

Las dos primeras son nulas y contrarias a la producción en equipo. La oposición y divergencia hacen que el avance del grupo sea lento y demande mucho esfuerzo. La convergencia facilita el camino a la síntesis y consenso. La adición e intercambio dinámico de ideas, facilita la creatividad y formulación de alternativas de manera colectiva, superando significativamente lo que cada miembro podría hacer por separado.

Se puede optar por las diferentes técnicas y dinámicas de grupo, para facilitar un tipo u otro de interacción y de acuerdo con el objetivo que se persiga:

- La conversación libre y el grupo de discusión, favorecen la oposición y la divergencia.
- La intervención de un moderador favorece la convergencia.
- Las técnicas de diálogo e intercambio entre los miembros de un grupo facilitan la adición de las ideas.
- Técnicas como la “lluvia de ideas” y otras que estimulan la creatividad y multiplican los resultados del trabajo colectivo.
- La dirección de un grupo de trabajo debe desalentar las interacciones, nulas, no productivas y de oposición sistemática; y, estimular las otras de adición, multiplicación y convergencia.

La participación y aprendizaje pueda ser facilitado de manera pedagógica e innovadora, recurriendo a “juegos” y a las experiencias y vivencias de que somos todos portadores; para ello **las técnicas de trabajo y dinámicas grupales** son un excelente recurso.

Las técnicas de trabajo y dinámicas grupales consisten –básicamente- en que participemos de alguna actividad, analicemos los resultados de la misma críticamente, y pongamos los resultados a trabajar.

No son actividades por sí mismas ya que el análisis y reflexión que les sigue inmediatamente, es lo verdaderamente importante. A continuación repasaremos “técnicas” que son muy usuales y que guardan estrecha relación con lo tratado en este módulo.

EL CUCHICHEO		
Finalidad	En qué consiste	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Facilita la participación de todos los asistentes.• Proporciona múltiples y variadas entradas al tema de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Se plantea un tema o pregunta.• El grupo se divide en grupos de dos y sin necesidad de levantarse, cada cual comenta con el de al lado.• Uno de cada dos, expone a todos un resumen de lo tratado por ellos.	<ul style="list-style-type: none">• Es un recurso muy propio de las reuniones.• Permite obtener opiniones y sondeos en un breve espacio de tiempo.• Favorece la implicación de todos los asistentes, pues requiere una participación activa e inmediata.• Es especialmente útil para iniciar temas y para reactivar la participación del grupo.

LA LLUVIA O TORMENTA DE IDEAS		
Finalidad	En qué consiste	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la participación de forma efectiva. • Permite el aporte de ideas sin tener que dar mayores argumentos. • Incrementa el número de entradas a un tema. • Aumenta la eficiencia en la producción de ideas. (Más ideas en menos tiempo). • Objetiviza las ideas en conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se define el asunto a tratar. • Se pide a los participantes que aporten ideas, sin valorarlas ni discutirlas. • Las ideas se van escribiendo en una pizarra o papelógrafo; a veces se graban. • La producción de ideas puede ser individual o en grupos pequeños de 2 o 3 personas. • Puede incorporarse un tiempo breve para pensar las ideas, antes de exponerlas al grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se fundamenta en la “suspensión del juicio” o en separar convencionalmente -en el tiempo- la producción de ideas de su valoración. • La valoración inmediata, positiva o negativa, hace perder interés o inhibe a las personas, lo que limita su producción de ideas. • Es útil para resolver problemas, dinamizar reuniones de trabajo, estimular la creatividad, introducir un tema, etc.

EL GRUPO PROMUEVE LA PRODUCTIVIDAD DE SUS MIEMBROS		
Finalidad	En qué consiste	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilita entender la creatividad como una capacidad humana; educable y perfectible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar a los participantes que deberán preparar una intervención sobre el tema. • Los participantes deberán aportar experiencias. • Se otorga unos minutos para que cada quien准备 su tema y materiales para facilitar su exposición de manera didáctica y visual. • Una vez que se tienen listas las intervenciones, se invita a que cada uno exponga su trabajo. • Los participantes deben ser premiados con aplausos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando todos han concluido sus intervenciones, iniciar la conversación mencionando los puntos importantes de cada uno de los trabajos. • Al final, con el resumen de lo presentado, globalizar los aportes y llegar a conclusiones.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Ejercitar a los participantes en la aplicación de los esquemas de trabajo y técnicas sugeridas; proponer o “inventar” otras más ajustadas a sus necesidades.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Con qué frecuencia se recurre a las dinámicas de grupo, en qué momentos es aconsejable?
- ¿Que limitaciones en contramos al utilizar estas técnicas?

La práctica del gestor cultural, cuando interviene y aplica sus principios, conocimientos técnicas y experiencia, tiene como sus principales objetivos de acción:

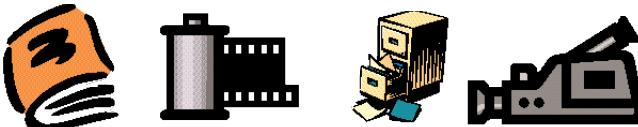
- Generar procesos de dinamización social o cumplir una tarea de acompañamiento y estructuración de los mismos, cuando estos ya están en marcha.
- Iniciar y concretar iniciativas estables y autónomas centradas en mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas.
- Promover la organización y participación de las personas, procurando optimizar los recursos que dispongan o consigan las mismas.

Lna intervención exitosa la tendremos cuando hayamos trabajado día a día y al final, podamos contar con un conocimiento más profundo de la realidad y los factores que en ella inciden.

- 
- Cuando la comunidad es más receptiva a las iniciativas y proyectos, e incrementa su participación; mejor si la organización local y sus miembros están capacitados y en posibilidad de gestionar de manera autónoma.
 - Cuando logramos soluciones colectivas a problemas, al concretar buenos proyectos.
 - Cuando existe una comunicación fluida que apoye la dinámica comunitaria,
 - Cuando aprendemos de las experiencias y estas nos ayudan a actuar sin incertidumbre.

- Y –sobre todo- cuando estemos todos convencidos que tenemos oportunidades de mejorar nuestra realidad y tengamos noción de cómo hacerlo y en qué campos actuar.

El gestor cultural suele apoyarse en diversos técnicas e instrumentos de trabajo, lo que es parte de su hábito o método de gestionar de manera ordenada y previsiva.



Para el caso de la información proveniente de documentos, libros, revistas, archivos y otras fuentes, se utilizan **fichas de recolección de datos** (fichas bibliográficas, de análisis de contenido, de resumen, etc.). Lo importante en esto es organizar un fichero para ubicar ordenadamente y recuperar los registros por temas y subtemas de interés.



En el trabajo con las personas y en la comunidad, es imprescindible el **diario de campo**, en el cual se registra la memoria misma de la gestión diaria.

Además, los gestores tienen en **la observación, la entrevista y la encuesta**, recursos muy útiles para obtener información y contactarse con las personas.



Para dialogar y conversar, el gestor prepara **esquemas y guías temáticas, cuestionarios de preguntas** y tiene en cuenta una serie de recomendaciones para lograr una mejor comunicación y acercamiento.

Para el ordenamiento de la información, su sistematización, análisis y aplicación, se recurre a otros instrumentos técnicos como los **cuadros y matrices con variables, gráficos, esquemas, informes**, etc.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Globalizar los objetivos y efectos principales de la intervención en la realidad social y perfilando un modelo de intervención sobre la realidad.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Hasta donde debemos llegar con el trabajo del gestor cultural?

LECTURA DE APOYO

En el mundo contemporáneo, el gestor tiene que reconocer las realidades de una sociedad de demandas y ofertas culturales.

Está inmerso en el mundo político para tener posibilidad de concertar, negociar y mediar con los diversos actores sociales a fin de lograr el predominio de prácticas democráticas y participativas en el diseño de políticas sociales.

Debe apoyarse en los planes y programas de desarrollo y construirlos con la participación de la comunidad.

Debe apoyarse en los planes y programas de desarrollo y construirlos con la participación de la comunidad.

Condición esencial del gestor cultural es su plena actitud democrática, reconociendo y respetando el valor del Otro, de las diferencias, de la diversidad, de la pluriculturalidad, ... de la interculturalidad.

Puede ser individual o colectivo. Insinúa proyectos frente a la comunidad, el Estado y el mercado. Reconoce el hecho cultural. Canaliza recursos y potencializa necesidades. Se involucra en todos los procesos que permiten que la cultura sea reconocida como una dimensión importante en el desarrollo social e individual en la mira de mejorar la calidad de vida. Realiza su trabajo con un alto sentido ético.

Guédez, V., Menéndez, C., **Formación en Gestión Cultural**, SECAB, Bogotá, 1994, pp. 262-265.

En este trabajo existen tareas y momentos a revisar en una sucesión lógica, para tener **noción integral** de lo que se denomina **el proceso de intervención sobre la realidad**.

¿Cuáles son los principales pasos a seguir en el trabajo con la comunidad?

<p>① El conocimiento del medio es indispensable para diseñar un plan de acción acorde con la realidad, las personas y los recursos que podamos aprovechar.</p>	<p>Se suele recopilar información, documentos, estudios del lugar, mapas, archivos, recortes de prensa, etc. Hacemos la prospección del sitio, visitas, entrevistas y encuentros con personas de distintos estratos. Presentamos nuestras intenciones o el proyecto que vamos a gestionar, tanteamos el ambiente, identificamos quiénes potencialmente puedan apoyarnos. Se intentan y realizan las primeras reuniones en la comunidad.</p>
<p>② Transmitir información con mecanismos sencillos y fáciles, diferenciando destinatarios, con niveles de relevancia y medios múltiples y didácticos; es un factor para lograr la participación y disposición favorable de las personas.</p>	<p>La comunicación es un proceso dinámico de encuentros, de entradas y salidas; muy útil para estructurar un grupo base de apoyo, buscar nuevos datos e investigar en la memoria colectiva, sobre determinados tópicos. La información que disponemos, el contacto con la comunidad, el interés que hemos motivado, los diálogos, las primeras reuniones y el grupo base, deben posibilitarnos, elaborar colectivamente un diagnóstico ajustado de la realidad y las primeras propuestas de acción.</p>

<p>③ La comunidad que se ha sensibilizado ante sus problemas y necesidades, debe orientarse a la búsqueda de alternativas por mejorar su realidad. También, darse cuenta de las posibilidades que dispone interna y externamente.</p>	<p>Podemos posibilitar diálogos con grupos focales, actos recreativos, foros, visitas, etc., en las cuales se profundice el diagnóstico y se definan necesidades y soluciones de interés colectivo.</p>
<p>④ Para que los proyectos e iniciativas sean asumidos por la comunidad, es necesario favorecer la participación progresiva de las personas en la reflexión, toma de decisiones y acciones.</p>	<p>La opinión y puntos de vista, decisiones conjuntas, comisiones de trabajo, responsabilidades y tareas, las gestionamos a través de charlas, conferencias, reuniones, actividades recreativas, encuentros, debates, seminarios, etc.</p>
<p>⑤ Si nos interesa cimentar el proceso de acción emprendiendo y asegurar las capacidades de respuesta, será valioso proponer y realizar actividades de formación y educación individual y colectiva.</p>	<p>La oferta puede ser en formación básica para los sectores de la población que lo requieran (adultos); en gestión cultural a quienes ya están comprometidos como agentes sociales y promotores comunitarios; o, en un nivel especializado para apoyar el proyecto que se ejecuta y prever su continuidad (manejo de tecnologías, administración, cooperativismo, etc.).</p>
<p>⑥ La organización de las personas siempre posibilita avances, ritmo de trabajo y mayor capacidad de respuesta colectiva; por lo que es pertinente activar nuevos núcleos organizados y fortalecer los ya existentes.</p>	<p>La organización comunitaria puede lograrse con encuentros, diversificando e incentivando grupos de intereses comunes (mujeres, niños, jóvenes, deportistas, ecologistas, etc.). Vinculándose a las instituciones del gobierno local y sus ámbitos de trabajo y servicios públicos.</p>

<p>7 Una fase avanzada en la intervención se sucede cuando concretamos las necesidades sociales, los recursos, las posibilidades comunitarias y de sus núcleos organizativos, a través de iniciativas y proyectos, con una metodología apropiada para que los propios beneficiarios puedan generarlos y asumirlos.</p>	<p>Los alcances del desarrollo comunitario y de la gestión cultural, son referentes para definir proyectos productivos, de mejora social, empleo, cultura, educación, salud, ecología, comunicación, etc.</p>
<p>8 La conexión y coordinación de las iniciativas y proyectos en marcha, con otras agrupaciones y entidades, de otros ámbitos geográficos, pero con tareas similares, es un factor para retroalimentar y multiplicar la gestión y los resultados que pretendemos.</p>	<p>Se pueden propiciar encuentros regionales, visitas e intercambios, coordinadoras, asociaciones sectoriales, redes de personas e instituciones.</p>
<p>9 El logro final deseable, fruto de la intervención, es contar con una estructura organizacional que tenga capacidad de promover nuevos procesos de acción, nuevos proyectos e iniciativas.</p>	<p>Las posibilidades en este campo son amplias: asociaciones, sindicatos, comités, gremios, agrupaciones, clubes, sociedades centros, cooperativas, empresas, fundaciones, medios de comunicación, unidades educativas, etc.</p>

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Ampliar con el aporte colectivo, cada uno de los pasos del proceso de intervención por su importancia, interrelación, cobertura y actividades características.
- Diseñar un proceso de intervención “completo” y ajustado a la realidad de los artesanos.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Cuál es la validez de un diagnóstico participativo? ¿Cuáles son los momentos de la intervención que mejor gestionamos?

PROCEDIMIENTOS ESTRÁTÉGICOS DEL GESTOR CULTURAL

Conocer para transformar, diseñar un camino que pueda ser recorrido y determinar el valor de lo que se hace para mejorar y progresar

19
Unidad

Un perfil renovado y exitoso de toda organización cultural y de sus miembros, puede medirse a través de su eficiencia, competitividad y flexibilidad; del manejo de los factores que inciden en su gestión y en el cómo toman decisiones, se plantean políticas y cursos de acción para la consecución de objetivos y metas.

En otras palabras, es propio del gestor conducirse con una visión y acción estratégica, lo que para nosotros se relaciona directamente con los criterios y procedimientos que se tienen sobre el análisis de la realidad, la planificación y la importancia y función de la evaluación de los resultados.

CONOCER PARA TRANSFORMAR

El análisis de la realidad es un punto de partida para la acción social; han quedado atrás los criterios de hacer estudios e investigaciones con la finalidad del conocimiento por el conocimiento.

Los conceptos y criterios de los gestores culturales, plantean el conocimiento de la realidad para superarla; es decir, **"saber donde está, para saber donde ir y cómo hacerlo"**.

Este enfoque es parte de una metodología que privilegia la participación de los agentes sociales, en términos de que todos puedan preguntar o decir algo de su realidad:



- Que los informantes, las personas, grupos y comunidades, reciban y tengan posibilidad de generar nuevas informaciones, y que este proceso contribuya a la conciencia de los problemas y a la voluntad y decisión para movilizarse para su resolución.
- Que la investigación y los diagnósticos, al tiempo de analizar críticamente las necesidades, den lugar a la creatividad colectiva para proponer y diseñar una realidad satisfactoria del cómo se desea vivir.

DISEÑAR UN CAMINO QUE PUEDA SER RECORRIDO

El análisis de la realidad nos posibilita de manera real y criteriosa, formular las alternativas y opciones que nos convengan, y sobre las cuales tendremos que elegir, tomar decisiones y establecer el camino futuro para su cumplimiento.



“La planificación se refiere siempre al futuro, es una prospectiva diseñada para la acción”

La planificación aporta en mucho para los procesos de desarrollo de largo alcance, de comunidades, organizaciones y personas, pues permite estructurar y establecer metas y parámetros intermedios para avanzar.

Es fundamental que nuestras acciones no se queden en actitudes voluntaristas o en actividades desordenadas que -con el paso del tiempo- perjudican a todos; existen técnicas de programación de las acciones e instrumentos efectivos -como los proyectos- para atacar los problemas con soluciones resultantes de procesos específicos de trabajo.

Las acciones pueden planificarse (definirse, ordenarse, priorizarse, proveerse y ejecutarse) con los siguientes criterios:

Lo realizable de inmediato, cuando disponemos de los medios para ejecutarlo y conseguirlo.	Lo alcanzable a corto plazo, cuando no disponemos de los medios pero los podemos conseguir con gran facilidad.	Lo alcanzable a mediano plazo, cuando no disponemos de los medios pero es posible obtenerlos.	Lo alcanzable a largo plazo, cuando no disponemos de los medios y se requieren acciones previas para conseguirlos.
--	--	---	--

Para realizar un perfil de proyecto nos podemos ayudar con la siguiente guía técnica:

1. ¿Por qué se va actuar?
2. ¿Qué se va hacer?
3. ¿Para qué se va actuar?
4. ¿A quién se dirige la acción?
5. ¿Cómo se va hacer?
6. ¿Con quién se va a contar?
7. ¿Con qué se va a llevar a cabo?
8. ¿Cuando se va a llevar a cabo?
9. ¿Dónde se va hacer?
10. Continuidad de la acción

- JUSTIFICACIÓN
- NATURALEZA Y DENOMINACIÓN
- OBJETIVOS
- BENEFICIARIOS
- ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES Y METODOLOGÍA DE TRABAJO
- RECURSOS HUMANOS Y PARTICIPANTES
- RECURSOS MATERIALES Y ECONÓMICOS
- CALENDARIO DE TRABAJO
- LOCALIZACIÓN
- RESULTADOS ANTES Y DESPUÉS DE LA ACCIÓN

Una técnica muy innovadora y de gran utilidad, en estos días, es la **planificación estratégica** que se basa en partir de un enfoque objetivo para la toma de decisiones y actuar de forma competitiva en nuestro entorno.

Implica, sobre todo, aprovechar las oportunidades externas y optimizar las fortalezas internas para prever y atenuar las amenazas y debilidades; y, a partir de ello, se diseñan los pasos que conduzcan a alcanzar los objetivos propuestos.

DETERMINAR EL VALOR DE LO QUE SE HACE PARA MEJORAR Y PROGRESAR

El bien hacer las cosas y cumplir las metas exitosamente, no es fruto de la casualidad y la suerte; para los gestores culturales esto depende tanto del compromiso con que se asuman las tareas, pero también de condiciones y experiencias que nos ayudan a actuar más inteligentemente en la vida.

- La evaluación es un factor de ayuda y orientación, ya que nos posibilita aprender sobre lo que hemos realizado y -de paso- hace que incorporemos el hábito de mejorar y progresar.
- Muchas veces el beneficio es mayor, porque afinamos la intuición para el futuro sobre cuáles y cómo deben ser los proyectos y actividades que debemos emprender.
- La responsabilidad social y política de quienes confían en nosotros y nos entregan recursos, igualmente, nos obliga a dar cuenta de los resultados que conseguimos.

La tarea de quien hace una evaluación básicamente es "recoger y analizar y sistemáticamente una información que le permita determinar el valor y/o mérito de lo que se hace".

Medir el grado de idoneidad o si corresponde a la realidad lo que nos proponemos, de eficacia o se se cumplen las metas propuestas y se logran los efectos deseados, y de eficiencia o la relación de los recursos y el tiempo empleados, con el bien que hemos conseguido.

O
B
J
E
T
I
V
O
S

Despejar interrogantes y dudas, orientar y facilitar las decisiones de un grupo y mejorar la efectividad de un programa o proyecto.

**LA EVALUACIÓN
ES ANTE TODO
ÚTI Y PRÁCTICA.**

La evaluación puede ser: **formativa** cuando es útil para reajustar la acción mientras se realiza; **sumativa** si se valora el producto final del trabajo, **del contenido de un programa** si nos fijamos en su fundamentación, diseño y desarrollo; **interna** o **externa** a una organización; **ex ante** si lo hacemos antes de a iniciar un proyecto y **post-facto** cuando evaluamos después de ejecutarlo.

ACTIVIDADES SUGERIDAS:

- Posibilitar la interiorización de los contenidos de la unidad, en términos de fases de un proceso vital y cíclico, que encadena distintos momentos del desarrollo y evolución de los colectivos sociales en la superación y mejora de su realidad.
- Explorar otros criterios y recursos, sobre el diagnóstico, la planificación y la evaluación; con ellos afirmar un concepto globalizador y operativo sobre estos temas.

DIÁLOGO PARA EL APRENDIZAJE:

- ¿Qué errores e improvisaciones son frecuentes en la etapa de análisis de la realidad?
- ¿Quiénes planifican y quiénes deben planificar?
- ¿Planificar da poder?
- ¿Qué experiencias positivas o negativas tenemos de las evaluaciones de nuestro trabajo?
- ¿Qué tan beneficiosos pueden ser estos procedimientos técnicos para los gremios y colectivos artesanales?

LECTURA DE APOYO

El análisis de la realidad debe incorporar múltiples dimensiones y globalizar diversos puntos de vista, como los siguientes:

- Descripción objetiva de los recursos humanos y materiales con los que contamos, las carencias y necesidades. Para esto nos sirven documentos, guías de diagnóstico, entrevistas, inventario de recursos, etc.
- Percepción social (lo subjetivo) lo que la gente piensa realmente sobre su realidad, la podemos obtener con entrevistas en profundidad, grupos focales, análisis de contenido, etc.

- Interpretación del por qué la realidad es así. Para el análisis y toma de conciencia, puede recurrirse a seminarios, grupos de estudio o modelos interpretativos.
- Alternativas sobre lo más factible o lo más lejano a las aspiraciones e intereses colectivos. Al respecto existen diversas técnicas de creatividad y trabajo en grupos.
- Ajuste/ racionalización de necesidades y expectativas para preplanificar la acción. En este caso, técnicas como el "árbol de problemas", son buenos recursos.

Hdez. Montesinos, David, *El modelo sistémico aplicado a la dirección y gestión de la cultura*, Madrid, s/ed., 1995.

La planificación es una acción múltiple, virtuosa de efectos que nos permite:

- Aprovechar las oportunidades y prever las dificultades.
- Graduar nuestras utopías e intereses.
- Partir de una realidad analizada.
- Acercar y determinar el futuro.
- Diseñar un camino que pueda ser recorrido.
- Establecer los pasos precisos para alcanzar los objetivos propuestos.
- Tener una visión global del contexto en el que se ubica "nuestra planificación".
- Adaptarse al medio y a la situación en la que ha de desarrollarse.
- Mantener el equilibrio propio del ámbito desde el que se planifica.
- La existencia de un proceso colectivo de avance.
- Establecer los mecanismos de implicación de los destinatarios.
- Romper la resistencia al cambio.
- Comprometerse en la ejecución.

La planificación es el sistema para: hacer efectivas las decisiones tomadas, realizar el plan elegido y conseguir los objetivos formulados. La participación en la planificación asegura el compromiso en la ejecución.

Amanz, Enrique. *Proyectos socioculturales y Participación de la Comunidad*, Madrid, s/ed., 1995.

