

# **Teoría y práctica de la gestión cultural** *Contextos y realidades*

## **Selección de lecturas**

Compilación  
Gabriel Enrique Gutiérrez Menéndez



Centro Nacional de Superación para la Cultura  
**Colección Punto de Partida**  
La Habana, 2010

© Compilador: Gabriel Enrique Gutiérrez Menéndez, 2010

© Sobre la presente edición:  
Ediciones Adagio, 2010

ISBN:

Edición y corrección: MARÍA OFELIA PRENDES VÁZQUEZ

Composición electrónica: IRIANA CARRILLO MARRERO Y MARIO RÍOS ARGÜELLES

Diseño de cubierta: ELISEO PALACIOS GARCÍA

Ediciones Adagio

Calle 34 entre 5ta y 7ma, Miramar, Playa,

Ciudad de La Habana.

E-mail: [adagio@cnea.cult.cu](mailto:adagio@cnea.cult.cu)

Auspiciado por el Centro Nacional de Superación para la Cultura

Calle 15 entre 2 y Paseo, El Vedado.

Teléfono: 838-22-99 y 838-23-00

e-mail: [csuper@cncs.cult.cu](mailto:csuper@cncs.cult.cu)

A los que trabajan todos los días y son imprescindibles



# Presentación

El volumen sobre Gestión Cultural que tiene ahora usted, lector, en sus manos, es resultado de la labor docente y la experiencia en el trabajo metodológico de profesores del Sistema de Superación del Ministerio de Cultura; con él pretendemos dar continuidad temática a la precedente Selección de Lecturas sobre Promoción Cultural –Editorial Adagio, 2006–; ambas publicaciones se cuentan entre los esfuerzos que realiza el Centro Nacional de Superación para la Cultura ante la demanda de bibliografía a consultar sobre el tema.

No es nuestra intención abarcar la complejidad interna de cada uno de los temas ni las múltiples interconexiones que entre ellos existen ni las que se desarrollan entre ellos y otros procesos con los cuales mantienen estrechos vínculos. Más bien, se trata de un recorrido a través de los referentes teóricos y metodológicos de la gestión cultural abordado desde una de sus dinámicas, desde los diferentes ámbitos de su realización y tocando, en una primera aproximación, algunas de sus dimensiones.

Intencionalmente hemos querido proponer un recorrido desde las políticas culturales como punto de partida para la gestión de los procesos culturales hasta los proyectos de desarrollo socioculturales como expresión concreta de estas políticas en los ambientes institucionales, empresariales, comunitarios y de otras organizaciones que con su labor contribuyen, desde la participación, con las estrategias de desarrollo sociocultural del país.

Considerando las características de la Gestión Cultural en el entorno iberoamericano donde los procesos formativos de los diferentes actores sociales

que participan activamente en la acción cultural, desde las dimensiones de la Gestión Cultural, se desarrollan desde las más disímiles formas y modalidades, hemos intencionado la propuesta desde la realidad cubana actual.

El colectivo de autores pretende promover la reflexión y el debate desde los conocimientos y prácticas individuales de los lectores, en quienes hemos pensado y con los que deseáramos continuar intercambiando en los espacios académicos mediante la socialización de los saberes y experiencias individuales y colectivas. Esperamos que la presentación de nuestras experiencias, más que el intento de aseveraciones definitivas, estimulen esa necesidad de diálogo, esa provocación de criterios. Para ello hemos trabajado.

M SC. GABRIEL ENRIQUE GUTIÉRREZ MENÉNDEZ







# **Cultura y práctica política.**

## *Reflexiones para el debate desde una perspectiva dialéctica\**

Sin ánimo de teorizar, para conducir un debate reflexivo, resulta pertinente en primer lugar recordar que la política cultural del Estado cubano se articula desde los mismos inicios de la Revolución, cuando se llevó a cabo el primer gran suceso cultural que significó la Campaña de Alfabetización en 1961, cuyo propósito principal era librar al pueblo de la ignorancia a la que había sido sometido durante tanto tiempo. Sin lugar a dudas este acontecimiento marcó pautas en los procesos de socialización que posteriormente enfrentaría la Revolución en el afán de ofrecer igualdad de oportunidades de acceso a la cultura a todos los ciudadanos cubanos.

Por otra parte, en el propio año aconteció otro hecho trascendental para la cultura cubana, a partir del cual quedarían esbozadas las bases de la política que el Estado establecería en este sentido: cuando el Comandante en Jefe convocó a los intelectuales y artistas cubanos a participar en el proceso de construcción de la nueva sociedad socialista, precisamente por la significación del arte y la cultura en la esfera ideológica de la conciencia social.

Entonces Fidel planteó:

La Revolución no puede pretender asfixiar el arte o la cultura cuando una de las metas y los propósitos fundamentales de la Revolución es desarrollar el arte y la cultura, precisamente para que el arte y la cultura

\* Autora: MSc. Milay Gallardo Rodríguez

lleguen a ser un real patrimonio del pueblo. (...) Y lo mismo que la Revolución se preocupa por el desarrollo de las condiciones y de las fuerzas que permitan al pueblo la satisfacción de todas sus necesidades materiales, nosotros queremos desarrollar también las condiciones que permitan al pueblo la satisfacción de todas sus necesidades culturales (...) Hay que esforzarse en todas las manifestaciones por llegar al pueblo, pero a su vez hay que hacer todo lo que esté al alcance de nuestras manos para que el pueblo pueda comprender cada vez más y mejor. (Castro, 1977: 22)

De esta forma quedaba oficialmente desechado el concepto de considerar el arte y la cultura asociados únicamente a las bellas artes y privilegio de una minoría elitista, por uno que venía transparentándose en las creaciones intelectuales de la vanguardia cubana y que comenzó a esbozarse desde la fundación del Grupo *Orígenes*, por Rodríguez Feo y sus contemporáneos más cercanos –dígase Marinello, Vitier, Mañach, Carpentier, entre otros–; se asumió de esta forma un concepto de arte más participativo y democrático al cual tuvieran acceso la mayoría de los ciudadanos, como parte de la satisfacción de las necesidades espirituales del pueblo en el camino de la emancipación humana que propiciaría el sistema socialista y en el cual adquiriría ahora especial preponderancia, la creación artística popular.

Las reflexiones de Fidel Castro en esa coyuntura histórica especial cobraban mayor expresión en la Tesis “Sobre la cultura artística y literaria” (1977) del Primer Congreso del PCC en la que se plantea que:

“la política del PCC sobre la cultura artística se dirige al establecimiento en nuestro país de un clima altamente creador, que impulse el progreso del arte y la literatura, aspiración legítima de todo el pueblo y deber de los organismos políticos, estatales y de masas”.

Como puede apreciarse, en la materialización de esta aspiración se le otorgaba un papel significativo a los organismos políticos, estatales y de masas, donde ocuparían un puesto relevante las instituciones culturales, y que vendría a consolidarse a partir, de la creación del Ministerio de Cultura en 1976 y más adelante con la instauración de las diez instituciones básicas de la comunidad; se organiza entonces un sistema institucional con la responsabilidad de orientar, promover y supervisar la política cultural del Estado cubano, dedicando los recursos asignados no solo a la producción de obras de calidad excepcional, sino a elevar la producción de valores artísticos y literarios con la intervención de la mayoría de la población para propiciar un nivel estético de apreciación superior.

Desde este punto de vista son las instituciones culturales las que en mayor medida poseen el encargo estatal de emprender acciones que tributen a la solución de las contradicciones que se presentan en la vida espiritual del hombre, a través de la promoción de valores éticos y estéticos acordes con el proyecto social cubano. Convendría resaltar aquí las reflexiones del Ministro de Cultura, Abel Prieto Jiménez, sobre la misión de éstas cuando las ubicó

como mediadoras entre el creador y el receptor, desempeñando un papel insustituible en un proceso donde hay que desechar toda tentación autoritaria y vertical. Promotores y creadores, especialistas y críticos, en un debate franco, abierto y culto, intervienen en la imprescindible labor de selección y análisis que acompaña a la promoción y difusión de una obra determinada. (Prieto, 2001: 66)

A lo largo de todo el proceso revolucionario se han creado condiciones favorables para la implementación coherente de la política cultural del Estado, a través de la ejecución de diversas estrategias como parte de los Programas de Desarrollo Cultural. Sin embargo, no siempre el éxito que la implementación de esta política aseguraba en el plano de los documentos oficiales encontró su concreción en la práctica, hecho que estuvo marcado por la acción de instituciones con un modelo de desarrollo cultural centralizado y verticalista que tradicionalmente existió y que en lugar de propiciar la participación activa y creadora del sujeto social, provocaban un efecto contrario, de apatía y desinterés, asociado muchas veces al comportamiento de los sujetos institucionales; expresión lógica de las contradicciones entre la sociedad política y la sociedad civil, que aunque no se revelan de manera antagónica como en el sistema capitalista, sí resultan inherentes al proceso de construcción del socialismo.

Este comportamiento de los sujetos sociales que intervienen en el desarrollo cultural no se puede entender al margen de las manifestaciones individuales de la ética, adquiridas en el proceso de producción y reproducción social, si tenemos en cuenta los criterios de Adolfo Sánchez Vázquez (1969:23) que la considera como “una ciencia, cuyo objeto de estudio lo constituye un tipo de actos humanos, conscientes y voluntarios de los individuos que afectan a otros, a determinados grupos humanos o a la sociedad en su conjunto”. Asimismo enfatiza que:

“la ética no es la moral, pero en la medida en que su misión es explicar la moral efectiva, puede influir en la moral misma”. Asocia también a la ética y la moral en tanto expresan “un modo de conducta que no responde a una disposición natural, sino que es adquirido o conquistado por hábito”.

Tales reflexiones nos indican que existe una interrelación dialéctica entre ética y política cultural, asumiendo esta última en nuestro contexto como:

un conjunto de intervenciones articuladas en un sistema de acciones que se expresan en programas y proyectos institucionales con el objetivo de promover valores éticos y culturales acordes con la identidad nacional, que reconoce en sus prácticas la diversidad de expresiones culturales y condiciona la participación activa de todos los sujetos sociales en la toma de decisiones asociadas a los procesos culturales en función de la satisfacción de sus necesidades espirituales, a partir una comunicación dialógica con todos los implicados y beneficiarios. La política cultural favorece la disposición de los recursos asignados por el Estado en beneficio del desarrollo humano y la emancipación cultural de todos los miembros de la sociedad civil. (Gallardo, 2006).

Podríamos coincidir entonces en que la implementación de una política cultural coherente con los principios de la sociedad socialista que se construye necesita determinados tipos de actos humanos que se articulen en los individuos de forma consciente y voluntaria, para favorecer el logro de los objetivos propuestos por la política que establece el Estado para el desarrollo de la cultura. Pero, de igual forma, la política influye decisivamente en la formación de la ética cultural en tanto ésta se adquiere o se conquista a partir de hábitos que rigen la conducta humana, en lo cual poseen una participación decisiva las acciones asociadas a las prácticas políticas. Es decir: sin la implicación real de los sujetos de la política cultural, difícilmente se pueda lograr una articulación coherente de las acciones.

Ello, por otra parte, necesita de la superación de las contradicciones de los sujetos de la política cultural –inherentes al propio proceso en el desarrollo de la actividad práctica– en función de formar una ética en estos individuos favorable a la consecución de los propósitos formulados en la política.

Sin embargo, resulta vital el reconocimiento de estas contradicciones y la evaluación de las potencialidades para superarlas, proceso que muchas veces hace énfasis en los sujetos beneficiarios de las acciones diseñadas por el sistema de instituciones culturales como parte de la política, pero que también requiere de una mirada crítica hacia al interior de las instituciones, los métodos, vías y mecanismos que configuran la ética de los sujetos implicados en la implementación de la política cultural.

El análisis concreto de las contradicciones internas que le son inherentes a los procesos culturales en la sociedad socialista, conduce a revelar las cualidades esenciales del objeto y por consiguiente a su conocimiento verdadero y su transformación radical, condiciones insoslayables para develar las pautas ne-

cesarias para la superación gradual de dichas contradicciones en el camino hacia el cambio social y el progreso en el contexto específico de las relaciones sociales consustanciales al modo de producción de transición al socialismo.

Si bien las contradicciones de los procesos culturales que se dan en la sociedad cubana actual poseen un carácter no antagónico –pues los aspectos y tendencias contrarios que se expresan en ellos no se encuentran en extremos polares y hostiles– su no observancia y tratamiento intencional por una política cultural estatal planificada puede conducir, en lugar de su solución, a su profundización; y con ello hacer emerger rasgos incompatibles que pueden dar al traste con el proyecto socialista.

En este sentido, vale tener en cuenta las consideraciones que al respecto ha expresado Abel Prieto:

Hay, por otra parte, una “zona de contradicciones” que no debemos eludir: se revelan con frecuencia en nuestro arte, en nuestra literatura, las angustias, dudas y desgarramientos de un minuto como el presente, y muchas veces esto no se comprende, y “se le echa la culpa al termómetro de la fiebre del paciente”. Chocan entonces conceptos diversos, y hasta opuestos, de la cultura y de su papel, y se tiende a simplificar y a no evaluar el problema en todos sus matices y dimensiones. (Prieto, 2001: 55)

Solo desde una perspectiva dialéctica, el estudio científico de las contradicciones internas de los procesos culturales indicará el verdadero modo de resolverlas; pero en el contexto específico de la sociedad cubana, deberá asumirse que

la sociedad en tránsito al socialismo es tan contradictoria desde el punto de vista dialéctico, es decir, de la *dialéctica objetiva* como cualquiera otra. Solo que en su desarrollo *progresivo* –y aquí es necesario subrayar lo de progresivo, porque en su marcha puede darse y de hecho históricamente ocurre también el *regreso*, es decir, retroceso– van sucediendo cambios esenciales en la naturaleza de los contrarios, en el tipo de su interacción y en el modo de despliegue de las diferentes contradicciones que se conforman en la vida de la sociedad, en las diversas formas de actividad en que los hombres manifiestan sus fuerzas esenciales, en que crean sus distintas relaciones sociales. (Limia, 2008)

En este punto del análisis se hace necesario reparar en la pertinencia de una política estatal científicamente sustentada, que prevea el desarrollo de las contradicciones internas y su gradual superación a partir de la potenciación del factor subjetivo; habida cuenta del papel que en ello desempeña la activi-

dad consciente de los individuos en las condiciones del socialismo. Al respecto, vale señalar que la política estatal establecida en Cuba para el desarrollo de los procesos culturales ha concebido desde sus inicios, con el triunfo de la Revolución socialista en 1959, la planificación de estrategias que conduzcan a la superación gradual de las contradicciones consustanciales a las pautas culturales heredadas del modo de producción capitalista y a la potenciación de una actividad cultural de carácter socialista, con la real participación consciente de los sujetos sociales en virtud de una transformación que conduzca a su emancipación plena.

La política de la Revolución cubana ha intencionado acciones que favorecen el crecimiento individual y social: la elevación de los niveles de instrucción y culturales de la población, la libertad de creación, la posibilidad de acceder a todos los servicios culturales, ha conllevado a niveles de apreciación y creación artísticos y literarios superiores que presuponen una conducta activa del individuo frente al hecho cultural.

El escenario cubano actual ofrece múltiples oportunidades para la puesta en práctica de experiencias que conduzcan al desarrollo sociocultural de la sociedad en su conjunto, con la consiguiente canalización de los intereses individuales y colectivos que esto requiere en las políticas institucionales. La implementación de programas y estrategias que permiten cada vez más la extensión de una cultura general a todos los sectores y grupos sociales impone el aprovechamiento de esas potencialidades que ofrece el Estado, para revertirlo en la construcción de espacios de reflexión crítica sobre la realidad sociocultural con actitudes conscientes y activas que sitúen al sujeto social como responsable y principal actor de su desarrollo cultural.

La puesta en práctica de estrategias institucionales debe, por otra parte, partir de esquemas conceptuales referenciales operativos, estructurados sobre la base de las contradicciones de los participantes; lo que contribuirá en gran medida a la funcionalización de las instituciones culturales como mediadoras en la satisfacción de las necesidades espirituales y culturales, y en la consolidación del proyecto social cubano desde un paradigma emancipador que dignifique al ser humano.

En este sentido resulta necesario reconocer que algunas manifestaciones de esa política, en prácticas singulares, han aportado desde los marcos institucionales elementos sustanciales a la configuración de una ética cultural favorable para la implementación de la política cultural, a través de acciones que han conducido a la estructuración de hábitos que permiten la elevación del desarrollo cultural de los sujetos sociales. Sin embargo, de esta realidad emergen regularidades que expresan un conjunto de contradicciones latentes

o manifiestas, cuya superación deviene reto de la aplicación de la política cultural y pudiera sintetizarse en los siguientes aspectos:

- La participación real –y no formal– de los sujetos beneficiarios de las acciones generadas en el proceso de producción y reproducción social, asociada a la actividad práctica de la política cultural: este aspecto se refiere a la prioridad que se le debe conceder al diálogo interactivo entre las instituciones culturales y los sujetos beneficiarios –entiéndase artistas, creadores, especialistas, técnicos, la población en general– como base para el reconocimiento de las necesidades reales de estos sujetos y su satisfacción a través de los programas de desarrollo cultural; lo que se expresará en el carácter democrático de las intervenciones en la realidad sociocultural desde los marcos institucionales, sobre la base del desarrollo de mecanismos que permitan el establecimiento de relaciones de horizontalidad y la exclusión del verticalismo en la materialización de la política cultural. Esto implica mayor autonomía y descentralización en la gestión institucional, en correspondencia con las necesidades reales de los sujetos participantes.
- El estímulo al desarrollo de los procesos de creación artística como vía esencial para el perfeccionamiento del proceso de construcción del socialismo en nuestra sociedad, a partir del reflejo de las contradicciones inherentes al mismo.
- La promoción y difusión constantes de las obras culturales de más alta calidad, mediadas por los procesos de jerarquización artística; en lo que sobresale la sistematización de espacios editoriales como vía de retroalimentación con el sujeto receptor del hecho cultural, necesaria para el perfeccionamiento de la gestión institucional y la actualización de los referentes culturales en función de la adquisición de niveles de apreciación estéticos cada vez más altos en los sujetos beneficiarios.
- La sistematización de espacios institucionales dedicados a la crítica artística profunda, pertinente y oportuna, como fundamento para el perfeccionamiento del proceso de creación en correspondencia con los valores éticos y estéticos del proyecto social cubano, así como para la retroalimentación necesaria con los receptores del hecho cultural.
- La evaluación permanente de los resultados e impactos de las prácticas políticas asociadas a la cultura en los sujetos beneficiarios de los Programas de Desarrollo Cultural.
- Los vínculos de la vanguardia artística con todas las instituciones sociales implicadas en la creación y recepción del hecho cultural, especialmente las organizaciones que representan a la vanguardia

política de la sociedad, sobre la base de un clima de comunicación franco y abierto.

- El desarrollo de la promoción cultural, entendida como proceso en el que se articula un conjunto de acciones dedicadas a la transformación social desde el ámbito cultural, que genera potencialidades creativas para la satisfacción de las necesidades culturales de los individuos sobre la base del reconocimiento de sus propias contradicciones. Hecho que implica un reconocimiento del pluralismo y la diversidad culturales y los procesos intersubjetivos que se verifican en el escenario de la vida cotidiana, a partir de la coexistencia de diferentes expresiones culturales y su constante interacción, y en el que debe quedar desechado cualquier enfoque de asistencialismo institucional.
- La conservación y promoción de las expresiones tangibles e intangibles más auténticas del patrimonio cultural como elemento esencial de la identidad local, nacional y universal.
- Una gestión cultural que asuma coherente el concepto de que, en última instancia, como asevera Víctor Guedes (1996):

responde a una cobertura global, donde se conjugan los ámbitos de la administración cultural (planificación, coordinación, dirección y evaluación) y a las dimensiones del quehacer cultural (animación, creación, preservación, divulgación), que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas tanto en los sistemas macro sociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector.

Ello, por otra parte, implica una articulación lógica entre los procesos culturales, la economía y las políticas estatales, que se revele básicamente en los marcos institucionales como la capacidad para administrar los recursos humanos, financieros y materiales con vistas a la ejecución de proyectos que conduzcan al desarrollo de valores éticos, estéticos y culturales acordes con la política del Estado, como un proceso de inversión estatal en virtud de la emancipación cultural de los sujetos sociales.

- El desarrollo de una industria cultural cuya función social resulte coherente con los presupuestos de la política estatal en función del desarrollo integral de la sociedad sobre la base de la participación ciudadana a través de la promoción y la comercialización de productos artísticos y culturales de alta calidad y autenticidad como reflejo de los fundamentos esenciales de nuestra identidad. Una industria cultural que asuma la cultura desde una perspectiva humanista como “experiencia vivida”,



como lo advirtió Raymond Williams (1981)<sup>1</sup>; no como bien de consumo meramente determinado por las leyes del mercado, sino como bien simbólico de resistencia frente a la dominación ejercida por el modo de producción capitalista.

- La preparación y capacitación constante de los recursos humanos asociados a la implementación de la política cultural, como base para la obtención de referentes artísticos actualizados en correspondencia con el desarrollo humano contemporáneo; así como la enseñanza artística como garantía para el futuro de las nuevas generaciones de artistas y creadores en la formación de valores y hábitos éticos y estéticos acordes con el proceso socialista.
- La investigación científica como vía eficaz para el acceso a un conocimiento veraz de la realidad sociocultural actual y como punto de partida para la transformación y el perfeccionamiento de los mecanismos de aplicación de la política cultural.

Los anteriores no significan, por supuesto, todos los retos que debe enfrentar una política cultural socialista que articula su actividad práctica en un contexto global donde el orden económico social predominante es el perteneciente al modo de producción capitalista. No se puede obviar, por tanto, que la política cultural necesita ser entendida a la luz del análisis de los factores internos y externos que la condicionan desde una perspectiva dialéctica de la realidad. Ello supone un posicionamiento coherente con una visión dialéctica de la cultura que desentrañe los rasgos esenciales que determinan los procesos de socialización cultural, como base para la determinación de las contradicciones y de las potencialidades existentes en la realidad para superarlas.

Por largo tiempo el concepto de cultura ha sido objeto de análisis y centro de numerosos debates, pero es en las últimas décadas que se ha resemantizado a partir de su inclusión como dimensión insoslayable del desarrollo humano. El desplazamiento de las teorías que vinculan a la cultura con las humanidades y las bellas artes, hacia aquellas que la asocian como un componente esencial de las transformaciones sociales y los proyectos emancipadores del ser humano, le han asignado un carácter de complejidad al término, cuyo análisis no puede ser despreciado en cualquier estudio de la sociedad que en el contexto contemporáneo se realice.

Sin embargo, aunque esta realidad es cada vez más certeramente recurrente –sobre todo en la última década del siglo xx–, no se puede obviar que han sido y siguen siendo muy extendidos los análisis que han reducido el

<sup>1</sup> Ver a propósito: Althusser, L. *Estudios culturales e ideología*.

concepto a una visión más economicista, limitada al crecimiento de las industrias culturales como indicador irremediabilmente consustancial al fenómeno de la globalización y sus impactos; propuestas que aparecen como justificación de modelos de desarrollo hegemónico, opuestas a las ideas del desarrollo vinculadas al progreso de las colectividades humanas. Son enfoques procedentes de una visión materialista vulgar que considera la superestructura como mero reflejo de la base, vinculada a modelos funcionalistas de desarrollo. O sea, se trata de incluir en los análisis a la industria, pero no basta con quedarse ahí.

Algunos de los conceptos revisados ilustran esta problemática. En este sentido se ha planteado que:

la cultura sigue viéndose de la manera tradicional, y resulta un factor poco ponderado tanto por los estudiosos como por los “hacedores” de política internacional. Puede observarse incluso, que las organizaciones regionales han reducido su interés en el tema y, como reflejo, también los estudiosos. (Gaztambide-Géigel y Hernández, 2003:9)

A lo que podríamos añadir las consideraciones que sobre el tema ha hecho Martín Barbero (1999:21) cuando expresa:

la dimensión cultural del desarrollo se ha convertido últimamente en un tema central tanto en el ámbito político como académico. Pero ese interés disfraza en muchos casos un profundo malentendido: el que reduce la cultura a dimensión del desarrollo sin el menor cuestionamiento de la cultura del desarrollo que sigue aún legitimando un desarrollo identificado con el crecimiento sin límites de la producción, que hace del crecimiento material la dimensión prioritaria del sistema social de vida y que convierte al mundo en un mero objeto de explotación.

Otros autores, sin embargo, sí se han cuestionado esas concepciones tradicionales de cultura y desarrollo; así, por ejemplo encontramos la definición de Carranza Valdés (1999:32):

el desarrollo no es simplemente el crecimiento más o menos armónico de los diferentes sectores de la economía, medido por estadísticas frías y criterios de rentabilidad. Es un proceso más complejo y abarcador, en función de los intereses y aspiraciones materiales y espirituales de los pueblos, que debe incorporar coherentemente diversas lógicas socioculturales y experiencias históricas para dar lugar a una sociedad culta, solidaria, justa, políticamente democrática y ecológicamente sustentable. La cultura no es solamente el espacio de la literatura y las bellas artes, sino el conjunto de valores, conocimientos, experiencias, creencias, maneras de hacer, actitudes y aspiraciones de los pueblos en una época determinada, vistas además en una interinfluencia creciente.

Si asumimos el criterio de este autor, podríamos coincidir en que ese carácter complejo del concepto de cultura, está dado porque al insertarlo como dimensión del desarrollo humano se liga indisolublemente a lo social; como consecuencia, se hace expresión de la complejidad de la realidad, en tanto ella sintetiza las múltiples determinaciones que la definen en su esencia contradictoria, resultante de los conflictos devenidos del desarrollo social contemporáneo en cuya génesis se constata una naturaleza intrínsecamente cultural.

Esto nos acerca a una cuestión esencial para encauzar acertadamente cualquier estudio: la cultura, en tanto resulta mediatizada, ella en sí misma es mediadora del devenir de la sociedad en cualquiera de sus estadios: pasado, presente y futuro.

Desde esta perspectiva de análisis, bastaría interpretar como un concepto bastante integrador la definición de cultura ratificada por la UNESCO en la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural en noviembre de 2001:

En su sentido más amplio, la cultura puede ser considerada hoy como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Además de las artes y las letras, engloba los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

Asimismo se plantea:

La cultura da al hombre la capacidad de reflexión sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. Gracias a ella discernimos valores y tomamos decisiones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, cuestiona sus propios logros, busca incansablemente nuevas significaciones y crea obras que lo trascienden.

De esta interpretación emerge la cultura no como una noción abstracta, sino como un concepto que resulta del cuestionamiento crítico de la realidad objetiva, que presupone esencialmente las relaciones intersubjetivas establecidas como parte de la interacción de lo imaginario y simbólico individual. El concepto de la UNESCO convoca a un reconocimiento del sistema de contradicciones y representaciones individuales como elemento sustancial en la construcción y modelación de una identidad cultural colectiva, en cuya base estará el respeto a la diversidad y el pluralismo cultural.

Convendría entonces resaltar que en la estimación de la diversidad y el pluralismo se puede también advertir el carácter contradictorio de estas relaciones, que no implica necesariamente la oposición a una alternativa positi-

va en favor del progreso; por el contrario, asumir la posibilidad de confrontación de las diversas expresiones culturales contiene un componente dialéctico indispensable para el desarrollo de la sociedad y los individuos; lo que Marx concibe como una particularidad que determina que el desarrollo no sea lineal, y rompa en última instancia con la concepción evolucionista del desarrollo en Darwin.<sup>2</sup>

Esta concepción aplicada al ámbito cultural impone el enfrentamiento a prácticas reduccionistas –cotidianas en países de nuestra región– que enfatizan en el carácter mercantil de la cultura considerada únicamente como bien o servicio y no como síntesis de expresiones identitarias individuales y colectivas resultantes también de su carácter simbólico. Dichas consideraciones responden a una interpretación metafísica y fragmentadora de la realidad social, que no contribuirá a la solución de los conflictos que se presentan en la vida del hombre; por el contrario, condicionará cada vez más el desarrollo antagónico de las contradicciones inherentes a la vida en sociedad.

En muchos casos estas concepciones se erigen como paradigmas defensores de los impactos de la globalización, en detrimento de la emancipación de los seres humanos. En tales circunstancias el mercado

favorece la constitución de algunos grupos capaces de actuar a escala mundial, de imponer sus redes de distribución y, por ende, de elegir lo que será visto y oído, que privilegian la mercantilización de la cultura y los productos rentables, que ven en la diversidad un simple recurso a explotar, con el riesgo de instalar la dominación de una suerte de hipercultura globalizante vehiculada por un sistema corporativo transnacional que trae aparejado el triunfo de los valores comerciales. (Tardif, 2004)

Aunque no se pretenda teorizar sobre las particularidades específicas del pluralismo y la diversidad cultural –categorías tan recurrentes en la literatura científica actual sobre el tema– sí resulta pertinente acudir nuevamente a Tardif para destacar que de manera general la diversidad cultural ha sido considerada como “la condición de lo viviente, incluido el hombre; es un dato de la naturaleza que no cesa de producirla”. Este autor la considera como un bien público global asociado a la naturaleza; en tanto el pluralismo cultural

es el producto constante de las decisiones humanas en sus interacciones (...) no es un objetivo en sí mismo; se vuelve tal en la medida en que

<sup>2</sup> La valoración parte de la cita utilizada por Edgardo Romero Fernández en *El desarrollo y las ideas del progreso, cultura, civilización y cambio social*.

contribuye a la elaboración de la convivencia en un proyecto político que discipline las confrontaciones. Hacer del pluralismo cultural un proyecto, debe consistir en defender la apertura controlada, el derecho a ejercer, en el respeto de los valores fundamentales sometidos al pensamiento crítico y en el respeto de los demás, las propias opciones individuales y colectivas en condiciones suficientes de autonomía y sin restricciones o condicionamientos externos determinantes, incluso en la posibilidad de producir e intercambiar las propias formas de expresión cultural en su diversidad. (*Ibídem*).

Visto así no podemos considerar que el simple reconocimiento de tales categorías indique una posición radical de enfrentamiento a la globalización, pues con frecuencia aparecen contenidas en el discurso político de muchos países –de nuestro continente fundamentalmente–, lo que por supuesto no resulta suficiente si no se articulan como parte de un proyecto sostenible que garantice la supervivencia de las especies, incluido el hombre como portador de expresiones culturales diversas y a la vez ese proyecto condicione la apertura de espacios de debate y reflexión crítica en torno a la realidad social contemporánea como práctica cotidiana de instituciones que conduzcan a la solución de los conflictos culturales inherentes a las relaciones sociales.

Para que constituyan un reflejo verdadero de la complejidad del objeto, las conceptualizaciones sobre cultura no deben realizarse en los marcos epistemológicos tradicionales de las ciencias sociales, cuyo devenir responde a una lógica metafísica y fragmentadora; sino que deben responder a las exigencias de la etapa de “reconstrucción epistemológica”, inscripta por Mayra Espina (2004:102) a partir de la última década del siglo xx hasta la actualidad.

Una conceptualización de cultura coherente con el desarrollo humano contemporáneo implicaría asumir al objeto en sus múltiples mediaciones, inherente al carácter contradictorio de la realidad social en su devenir; de lo que resultaría la cultura como *episteme* integrador, síntesis de los elementos particulares y singulares que contiene su esencia universal. Tal construcción encuentra su clave en la dialéctica como el modo teórico de interpretar la realidad, expresión por tanto de la “multicondicionalidad del conocimiento científico” (Vila, 2007) condición suficiente para poseer un concepto verdadero de esa realidad.

Sin embargo, la interpretaciones de la cultura no han escapado de las tendencias contemporáneas de las ciencias sociales que en correspondencia con la lógica del modo de producción capitalista, fragmentan al objeto y no lo captan en sus regularidades esenciales, como expresión de generalizaciones superficiales devenidas de un nivel representativo del conocimiento que obe-

dece a una lógica formal metafísica, en tanto lo refleja como resultante de una historia lineal y unidireccional que no permite la aprehensión de la realidad en sus múltiples determinaciones asociadas a su evolución y desarrollo. En el tema particular de que se trata, ello quiere decir que el eclecticismo imperante en la producción gnoseológica de las ciencias sociales modernas se ha transparentado en la incapacidad de reflejar a la cultura en su movimiento histórico real.

Una interpretación dialéctica de la cultura como condición *sine qua non* del reflejo del objeto en su esencialidad –en tanto capta la potencialidad universal contenida en él– permite devolver a la práctica las ideas o abstracciones como síntesis del conocimiento científico del objeto y lo expresa en su lógico devenir, contradictorio y multideterminado por la realidad que condicionó su existencia y cuya interpretación real permitirá su transformación.

Especialmente desde una perspectiva dialéctica marxista, la práctica legitimará la universalidad de la cultura devenida objeto del conocimiento científico y por tanto sus cualidades determinarán la naturaleza de dominación o emancipatoria del cambio social que se articule desde ella.

Tal posición supone reivindicar los estudios culturales que rechazan toda visión de determinismo económico y superestructuralista de la cultura, no obstante sus limitaciones para un análisis dialéctico integrado de la cultura –dígase el propio Raymond Williams, Richard Hoggart, Edward Thompson, Louis Althusser, Stuart Hall, Max Weber, Clifford Geertz, entre otros– en los que de manera general se destaca un coincidente interés por el estudio de las formas culturales “vivas”, cuyo desarrollo y evolución se inscribe en una formación social determinada por la articulación orgánica de los niveles económico, político e ideológico; que hace que estas formas culturales –si bien se ubican en las formas de percepción de los individuos en correspondencia con la materialidad específica que estas poseen, a partir de las relaciones de producción y de clases–; también haya que considerarlas como parte de un sistema de relaciones simbólicas que configuran las representaciones individuales, devenidas de las subjetividades de los individuos que participan en ellas y que en dependencia de su experiencia, les otorga sentidos a sus prácticas sociales específicas.

Un posicionamiento epistemológico sobre la cultura, coherente con el grado de evolución alcanzado por la sociedad actual, significa asumirla como cualidad esencial del desarrollo social y por tanto interpretarla como un sistema complejo y abierto que contiene lo plural y diverso de los elementos sustantivos que integran su esencia universal; implica considerar que:

la construcción de universales pluralistas supone la unidad de lo diverso, no como externalidad, objetividad constatable, sino como posibilidad de aprehensión de los sistemas sociales y de acción. Supone también que la capacidad transformativa de los sujetos sociales no tiene inevitablemente que circunscribirse a su cotidianidad inmediata local, sino que puede desbordarla y conectarse con la del sujeto—otro, reconociéndolo legítimo en su otredad. (*Ibidem.*)

Por otra parte, el conocimiento de la cultura resultará verdaderamente científico y en esa medida una vía para la transformación y el progreso social, únicamente desde una perspectiva dialéctica que integre los saberes acumulados por el devenir de las prácticas culturales, que también incluye la producción gnoseológica; por consiguiente, supone una estimación de la capacidad de transformación de los sujetos concebidos como agentes de cambio a partir de sus potencialidades para la reflexión y cuestionamiento de la realidad social; y estimar además “la dimensión cultural del desarrollo en su doble condición de conservación de la tradición y de generación de posibilidades de innovación, de encontrar acciones originales, no inscritas en los repertorios tradicionales de acción de los actores”. (*Ibidem.*)

El referido posicionamiento epistemológico indica el análisis de los procesos culturales en el sistema de contradicciones inherentes a las relaciones sociales específicas que condicionan el desarrollo y la autorreproducción de los elementos constitutivos del subsistema cultural, con sus consiguientes cambios y transformaciones. En el caso de Cuba significa un reto para las ciencias sociales, especialmente a partir de la década de los 90 en que se exige el hallazgo de resultados científicos que se correspondan con el movimiento real del sistema de contradicciones sociales de ese momento.

Vale resaltar que a finales de la década del 80 el *derrumbe* del campo socialista —representado por los países de Europa del Este y la Unión Soviética— le impuso a Cuba un modo de vida en condiciones especiales que exigió de las ciencias sociales un reto diferente: el análisis de las nuevas cualidades generadas por las transformaciones que acontecían en el escenario social cubano.

Fue entonces entendida por los intelectuales y académicos cubanos la necesidad de cuestionamiento y análisis de las pautas culturales heredadas del extinto modelo socialista, la indagación en las causas que provocaban los malestares, las frustraciones e insatisfacciones de los individuos a partir de la pérdida o desarraigo de patrones que garantizaban la seguridad de su vida. En esas circunstancias de crisis resultó decisiva una vuelta renovada al estudio de las subjetividades y de sus interacciones en la construcción de un modo de vida cotidiana de cualidades diferentes en Cuba, que se expresaba ade-

más en la aparición de nuevos grupos e instituciones sociales que le añadían a su vez nuevas contradicciones, complejidades y conflictos al entramado estructural tradicional de la sociedad cubana de los 90; hecho que determinó la aparición de otras cualidades en el escenario social de producción y reproducción de la práctica política asociada a la cultura, y por tanto al sistema de relaciones sociales.

En este peculiar contexto, el análisis de los procesos culturales adquirió diferentes dimensiones como parte de su lógica inserción en el desarrollo humano y se volvió centro de numerosos debates, con énfasis en lo local y lo comunitario como una alternativa de resolución para los conflictos, que garantizara en última instancia la supervivencia y seguridad del proyecto social cubano ante los impactos de la crisis, así como la defensa de la identidad nacional en medio de un contexto donde los impactos de la globalización eran ahora mayores.

Entonces los pilares axiológicos y éticos sobre los cuales se erigía el proyecto socialista cubano en construcción –independencia nacional, solidaridad, equidad, justicia social–, se removían al compás de las transformaciones sociales, lo que conducía a una coyuntura conflictual dramática que exigía una solución urgente. Sin embargo, la resolución de estos conflictos necesitaba la puesta en marcha de alternativas que respondieran a la emergencia del momento histórico, y que por otra parte garantizaran la sustentabilidad a largo plazo del proyecto emancipador cubano; que condujeran no solo a su supervivencia, sino a la consolidación del modelo de transición al socialismo, que contenía el no renunciar a las conquistas alcanzadas y al desarrollo humano en las nuevas circunstancias. Estas alternativas, por tanto, debían descansar en bases profundamente teóricas que requerían el concurso de las ciencias sociales.

De esta forma y con este imperativo, las ciencias sociales en Cuba abordaron objetos de estudio complejos acordes con las particularidades del contexto social y la inclusión oportuna de visiones revolucionarias de conceptos relegados hasta esos momentos. Tal fue el caso del de *sociedad civil*, que sacó a la luz las teorías construidas en torno al tema, revisadas y criticadas desde posiciones renovadoras con el propósito de hacerlas más “traducibles” a la realidad política, cultural e ideológica cubana.

Se destaca en esta etapa la producción científica de varios autores (Hugo Azcuy, Fernando Martínez, Haroldo Dilla, Miguel Limia, Luis Mesa Delmonte, Joaquín Santana, Rafael Hernández, por solo citar algunos), con la intención de polemizar en torno a aquellos aspectos de naturaleza intrínsecamente cultural, que se encuentran mediando las transformaciones sociales; pero más allá de



distinguir las aristas presentadas en cada uno de los enfoques, lo que conviene destacar aquí es la coincidencia de ellos en la importancia del tratamiento teórico de la temática para el desarrollo del proyecto revolucionario cubano.

A modo de ilustración, resulta oportuno resaltar algunas concepciones del rescate de la cultura como dimensión insoslayable del desarrollo; así, por ejemplo, se plantea que

si el desarrollo resulta un problema cultural, lo es en la medida en que abarca no solo una herencia –los comportamientos establecidos y las mecánicas tradicionales o aprendidas–, sino también los cambios instantáneos que tienen lugar en los modos de reproducción de la vida cotidiana, de reestructuración de los procesos y redes sociales, de transformación de la actividad comunitaria, de alteración de códigos y representaciones colectivas sobre el presente y el futuro. De esos fenómenos culturales depende decisivamente cómo funciona realmente el sistema productivo, cómo se generan los bienes y servicios, la eficacia del patrón de acumulación, y hasta la posibilidad misma de convertir el mero crecimiento económico en desarrollo. Por tanto si de desarrollo se trata, la economía que cuenta es la que se convierte en (o se reconoce como) un valor cultural para la sociedad civil. (Hernández, 2003:25).

En los problemas culturales que este autor concibe como consustanciales al desarrollo, se revela una naturaleza contradictoria, pues generan conflictos que atraviesan los proyectos que el hombre encauza en el escenario de la vida cotidiana para lograr su emancipación plena. Lo conflictual de las relaciones de producción inherentes al desarrollo cultural no implica necesariamente una visión negativa de la modernidad, cuando en primer lugar existe un reconocimiento de ello como elemento inmanente del desarrollo de la civilización, pues precisamente la conciencia de su coexistencia en el contexto contemporáneo es el camino más cercano a su resolución.

Asimismo, por su vínculo con el desarrollo, es la dialéctica marxista la que contiene mayores posibilidades para una aprehensión teórica de las mediaciones consustanciales a su esencialidad, y por consiguiente el posicionamiento epistemológico más pertinente para erigir desde los procesos culturales una práctica política que conduzca a la transformación de la realidad social, en la medida que permite asociarla además a la participación de los actores sociales, en tanto sujetos de la actividad multideterminados por el sistema de contradicciones sociales; toda vez que:

lo cultural abarca el conjunto de procesos a través de los cuales representamos e instituimos imaginariamente lo social, concebimos y gestionamos las relaciones con los otros, o sea las diferencias, ordenamos

su dispersión y su inconmesurabilidad mediante una delimitación que fluctúa entre el orden que hace posible el funcionamiento de la sociedad (local y global) y los actores que la abren a lo posible”.(García Canclini, 2000:63)

Desde esta perspectiva de análisis, la cultura necesariamente deviene un sistema complejo que posee carácter acumulativo, regido –como otros fenómenos– por la concatenación universal que contiene la interacción recíproca de todos los procesos que la constituyen; y, por tanto, el concepto que la refleje debe considerar sus múltiples nexos internos y la interrelación existente entre ellos. Por otra parte, esta consideración exige el análisis de las contradicciones internas y su acción recíproca en la estructuración de los procesos culturales, pero reveladas en el contexto específico donde se concretan dichos procesos.

Tal perspectiva rescata un concepto que expresa el movimiento real de los procesos de índole cultural que se han dado en el contexto específico de la sociedad cubana y que los devuelve a la práctica en su devenir histórico lógico, develando su esencia contradictoria con la consiguiente unidad y lucha entre cada una de las partes que constituyen el proceso como un todo.

En tal sentido no debemos eludir las consideraciones del eminente antropólogo cubano Fernando Ortiz, cuya obra, en la opinión de Julio le Riverend, “queda inscrita en el proceso de formación y coherencia del pensamiento cubano sobre Cuba, como punto de partida, incitación señera de la investigación social (...) o como –citando a Malinowski– rosa de los vientos que sugiere numerosos caminos a la indagación nacional”.(Le Riverend, 1991:11)

Ya en 1940 Ortiz, con la incorporación del neologismo *transculturación* a la lengua española, incluía un nuevo término en las ciencias sociales, sin cuya comprensión difícilmente podrían desentrañarse los rasgos que definen la esencia de los procesos socioculturales cubanos y por consiguiente de las prácticas políticas asociadas a ellos. La propuesta aparece en sustitución del vocablo inglés ‘*acculturation*’, que básicamente significa la asimilación de una cultura totalmente diferente a la que le precedía al entrar en contacto con otra que la absorbe; muy recurrente en los estudios antropológicos y etnográficos de inicios del siglo xx (Powel, Holmes, Boas, Lesser, Parsons). Este término viene a incorporarse no como un mero cambio en el nivel lexical de la lengua, sino que encierra en sí un conjunto de complejidades que definen la naturaleza profundamente social de los procesos culturales en la estructuración del *ethnos* cubano, por tanto la transformación formal del significante, deviene un proceso de resemantización que le agrega nuevas

cualidades al significado y que requieren ser tenidas en cuenta en cualquier estudio que de la sociedad cubana se haga.

Según Ortiz (1991) el vocablo *transculturación*:

expresa mejor las diferentes fases del proceso transitivo de una cultura a otra, porque este no consiste solamente en adquirir una distinta cultura, que es en rigor lo que indica la voz angloamericana “acculturation”; sino que el proceso implica también la pérdida o desarraigo de una cultura precedente, lo que pudiera decirse una parcial desculturación, y además, significa la consiguiente creación de nuevos fenómenos culturales que pudieran denominarse neoculturación. Al fin, como bien sostiene la escuela de Malinowski, en todo abrazo de culturas sucede lo que en la cópula genética de los individuos: la criatura siempre es distinta a cada uno de los dos. En conjunto, el proceso es una *transculturación*, y este vocablo comprende todas las fases de su parábola.

Se advierte aquí una superación de las limitaciones metafísicas que contiene el concepto inglés y nos revela la *transculturación* como una transición hacia una perspectiva necesariamente dialéctica que aprehende las complejidades intrínsecas en los procesos culturales que como parte del desarrollo humano van modelando constantemente la estructura social cubana. En este sentido el propio autor explica que la *transculturación* expresa:

los variadísimos fenómenos que se originan en Cuba por las complejísimas mutaciones de culturas que aquí se verifican, sin conocer las cuales es imposible entender la evolución del pueblo cubano, así en lo económico, como en lo institucional, jurídico, ético, religioso, artístico, lingüístico, psicológico, sexual y en los demás aspectos de su vida. (*Ibidem.*)

Asimismo, le aporta a las ciencias sociales un método renovador de indagación causal en las contradicciones asociadas a los fenómenos del pluralismo y la diversidad culturales y a las relaciones intersubjetivas que se establecen en la construcción de una identidad colectiva propia. Deja atrás las concepciones que lo identificaran con el positivismo, en tanto no asume el proceso como la suma de las identidades individuales, a través de una mirada externa a partir de cifras, datos y estadísticas; sino como una resultante viva y dinámica a la que se le van incorporando nuevas cualidades a partir de la interacción y transformación sociales. La propuesta viene a formar parte de una concepción epistemológica que nos traza el camino a seguir en la indagación científica de los procesos sociales en Cuba, coherente con un paradigma emancipador. Podemos, entonces, coincidir con Julio Le Riverend cuando dice en el

propio texto que “en él lo que va quedando de su positivismo es más una conducta de sabio que una ‘filosofía’ científica”.

Estos criterios adquieren una expresión más concreta en el pensamiento orticiano al apuntar que:

más allá de baladíes cuestiones de nomenclatura sociológica, para la mejor inteligencia de los fenómenos sociales; el concepto de “transculturación” es cardinal y elementalmente indispensable para comprender la historia de Cuba, donde su historia es una intensísima, complejísima e incesante transculturación de varias masas humanas, todas ellas en pasos de transición. (*Ibidem.*)

La concepción del autor trasciende al contexto contemporáneo cubano impregnada de un dialectismo sorprendente, pues en el reconocimiento de esa “incesante transculturación de varias masas humanas en pasos de transición” está contenido todo el imaginario simbólico resultante de las intersubjetividades actuantes en la construcción de la vida cotidiana, que se expresa en el sistema de relaciones de la sociedad cubana que se genera en el proceso de construcción del socialismo; constituye así, una justa dignificación del papel de la cultura en el desarrollo humano que viene a saldar una vieja deuda de las ciencias sociales. Pues, como expresa Jesús Guanche (1995:21), “comprende desde la capacidad de negación de aspectos culturales precedentes hasta el proceso de creación, aceptación y transmisión de nuevos valores, objetos y acciones de la cultura”.

En esta visión de Ortiz encontramos, por tanto, una clave insoslayable para develar los rasgos que definen la naturaleza dialéctica de los procesos culturales y para el análisis de las mediaciones que estructuran sus rasgos esenciales, y en consecuencia las pautas para el diseño de estrategias de política cultural.

Un enfoque dialéctico de la cultura exige entonces, por una parte, comprenderla como proceso devenido de la interacción de las múltiples mediaciones que la configuran como un todo integrado; y por otra, el análisis de las contradicciones resultantes de las relaciones sociales de producción que determinan sus cualidades generales esenciales, a partir de la consideración de sus rasgos particulares estructurados en el contexto histórico concreto donde emergen estos procesos.

Significa que desde este punto de vista, los estudios de la sociedad cubana actual y particularmente los referidos a la dimensión cultural, no deben concebirse al margen de las contradicciones esenciales inherentes a las relaciones sociales determinadas por el modo de producción de transición al socialismo.

Ser consecuente con este posicionamiento epistemológico, implica comprender que la esencia de los procesos culturales se encuentra determinada por las leyes de la dialéctica, especialmente la referida a la unidad y la lucha de los contrarios “en virtud de la cual a todos los objetos, fenómenos y procesos le son inherentes contradicciones internas, aspectos y tendencias contrarios, que se encuentran en estado de concatenación y negación mutua” (Konstantinov,1985:137); obviar la presencia de estas contradicciones internas significaría negar la posibilidad de que en las condiciones impuestas por el modo de transición al socialismo, los procesos culturales poseen la cualidad de automovimiento y autodesarrollo, esencia para una transición hacia el progreso, que no por conflictual, contiene también la capacidad de superación de esas contradicciones.

La observancia de esta premisa exige un conocimiento científico de la realidad sociocultural, que solo puede ser posible desde una perspectiva dialéctica, en virtud de la cual los procesos culturales se construyen como devenir social que transcurre como proceso y resultado de la actividad práctica de los hombres. Por tanto la actividad gnoseológica en relación con estos procesos debe revelar las contradicciones y sus causas, así como las mediaciones que inciden en la realización concreta de la actividad de los sujetos sociales en el sistema de relaciones sociales que la condiciona. Entendida así, la actividad cultural puede ser analizada como modo de existencia, cambio, transformación y desarrollo de la realidad sociocultural, fundamento y valor de la cultura.

En el contexto institucional de la cultura, este imperativo conduce necesariamente a la obtención de resultados científicos, cuyo objeto de estudio devenga del análisis de la actividad de los sujetos y sus consiguientes derivaciones socioprácticas en el proceso de la construcción del socialismo, a partir de lo cual solo resultaría posible la articulación de estrategias que gradualmente conduzcan a la superación de las contradicciones inherentes al sistema de relaciones sociales determinadas por este modo de producción, y en consecuencia se podrían operar los cambios en el mundo ideal de los hombres, es decir, en las formas de la conciencia social que resulten coherentes con el proyecto social cubano y con su fin último: la emancipación plena del hombre.

## BIBLIOGRAFÍA

ACANDA FERNÁNDEZ, J. L. (2002). *Sociedad civil y hegemonía*. La Habana: Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello.

ALTHUSSER, L. *Ideología y aparatos ideológicos de Estado*, Freud y Lacan. Recuperado el 22 de diciembre de 2003 en <http://www.philosophia.cl/biblioteca/Althuser/ideologicosalth.pdf>

ÁLVAREZ ÁLVAREZ, L. Y J. F. RAMOS RICO (2003). *Circunvalar el arte*. Santiago de Cuba: Editorial Oriente.

ARIZPE, L. *Cultura, creatividad y gobernabilidad*. En MATO, D. (COMP.). (2001). *Estudios latinoamericanos sobre cultura y transformaciones sociales en tiempos de globalización*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

AZCUY HENRÍQUEZ, H. (1995, octubre-diciembre). *Estado y sociedad civil en Cuba*. *Temas*, 4, 105-110.

BARRADO, J. M. (1982). *La animación sociocultural, un esfuerzo de aclaración*. *Documentación Social*, 49, 11-24.

CARRANZA VALDÉS, J. (1999, JULIO-DICIEMBRE). *Cultura y desarrollo. Incitaciones para el debate*. *Temas*, 18-19, 29-38.

CASTRO RUZ, F. *Palabras a los intelectuales*. En (1977). *Política cultural de la Revolución Cubana. Documentos*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

CHOMSKY, N. (1995, octubre-diciembre). *La democracia y los mercados en el nuevo orden mundial*. *Temas*, 4, 79-92.

DILLA ALFONSO, H. (1996, octubre-diciembre). *Pensando la alternativa desde la participación*. *Temas*, 8, 102-109.

ESPINA PRIETO, M. P. *Humanismo, totalidad y complejidad. El giro epistemológico en el pensamiento social y la conceptualización del desarrollo*. En Linares Fleites C., P. MORAS Y Y. RIVERO BAXTER. (COMPS.). (2004). *La participación. Diálogo y debate en el contexto cubano*. La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello.

ESPINA PRIETO, M. P. (2008, octubre-diciembre). *Mirar a Cuba hoy: cuatro supuestos para la observación y seis problemas nudos*. *Temas*, 56, 132-141.

GALLARDO RODRÍGUEZ, M. (2006). *Propuesta de intervención para la transformación de los promotores culturales en gestores del*

*autodesarrollo cultural comunitario*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Central Marta Abreu, Santa Clara.

GARCÍA CANCLINI, N. (1991). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. *Diálogos de la comunicación*, 30.

GARCÍA CANCLINI, N. (1991). *Los estudios culturales de los 80 a los 90: perspectivas antropológicas y sociológicas en América Latina*. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24.

GARCÍA CANCLINI, N. (2000). *La globalización imaginada*. México: Edición Paidós.

GAZTAMBIDE-GÉIGEL Y RAFAEL HERNÁNDEZ. (2003). *Repensando la(s) cultura(s) y la sociedad civil como factores de la cooperación y la integración en el Gran Caribe. Cultura, sociedad y cooperación*. CIDCC “Juan Marinello”. Proyecto Atlantea, Universidad de Puerto Rico.

GEERTZ, C. (1992). *Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura*. Barcelona: Editorial Gedisa.

GUANCHE PÉREZ, J. (1995, octubre-diciembre). *Avatares de la transculturación orticiana*. En *Temas*, 4, 121-128.

GUEDES, V. (1996). *Gerencia, Cultura y Educación* (2a. ed.). Caracas: Fondo Editorial Tropykos/CLACDEC.

HART DÁVALOS, A. (2001). *Cultura para el desarrollo*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

HERNÁNDEZ, R. *¿Economía de la cultura o cultura de la economía? Notas al margen de nuestras políticas culturales*. En *Cultura, sociedad y cooperación*. (2003). CIDCC “Juan Marinello” Proyecto Atlantea, Universidad de Puerto Rico.

KONSTANTINOV, F. (1985). *Fundamentos de la filosofía marxista leninista: materialismo dialéctico*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

LE RIVEREND, J. *Prólogo*. En ORTIZ, F. (1991). *Contrapunteo del tabaco y el azúcar*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

LIMIA DAVID, M. (1997). *Sociedad civil y participación en Cuba*, informe de investigación, Instituto de Filosofía, La Habana, 1997.

LIMIA DAVID, M. (2008, octubre). *Revisitando las contradicciones esenciales de la sociedad cubana contemporánea*. Conferencia no publicada. Instituto Cubano de Investigaciones Culturales Juan Marinello.

LINARES FLEITES, C., P. MORAS Y Y. RIVERO BAXTER. (COMPS.). (2004). *La*

- participación. Diálogo y debate en el contexto cubano.* La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello.
- MARTÍN-BARBERO, J. (1999). *Tipología Cultural.* Bogotá: Fundación social.
- Mato, D. (Comp.). (2001). *Estudios latinoamericanos sobre cultura y transformaciones sociales en tiempos de globalización.* Buenos Aires: CLACSO.
- MESA DELMONTE, L. (1999, JULIO-DICIEMBRE). Posguerra fría: ¿choque de civilizaciones? En *Temas*, 18-19, 22-28.
- MINISTERIO DE CULTURA. (1995). Programa Nacional de la Cultura. La Habana.
- MORALES NIEVES, E. (COMP.). (S.F.). *Althusser. Estudios culturales e ideología.* Bogotá: Instituto de Estudios Sociales y Culturales PENSAR, Pontificia Universidad Javeriana.
- ORTIZ FERNÁNDEZ, F. (1991). *Contrapunteo del tabaco y el azúcar.* La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- ORTIZ FERNÁNDEZ, F. (1991). *Estudios etnosociológicos.* La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- PRIETO JIMÉNEZ, A. E. *La cigarra y la hormiga: un remake al final del milenio.* En (2001). En *Espacios unitivos.* Villa Clara: Ediciones Sed de Belleza.
- SÁNCHEZ VÁZQUEZ, A. (1969). *Ética.* México: Editorial Grijalbo.
- STUART, H. (1980). Cultural Studies: two paradigms. En *Media, Culture and Society*, 2, 57-72. Traducción al castellano en (1984). *Hueso húmero*, 19.
- TARDIF, J. (2004). Identidades culturales y desafíos geoculturales. En *Pensar Iberoamérica*, 6.
- Tesis Sobre la cultura artística y literaria del PCC. En (1977). *Política cultural de la Revolución Cubana. Documentos.* La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- UNESCO. (2001) *Declaración Universal sobre la diversidad cultural.* Adoptada por la 31ª Sesión de la Conferencia General de la UNESCO. París, 2 de noviembre. (versión electrónica).
- WEBER, M. (S.F.). *Ciencia y Política.* Recuperado en 2000 en [www.elaleph.com](http://www.elaleph.com)
- WILLIAMS, R. Teoría Cultural. En *Marxismo y Literatura.* (1980). Barcelona: Editorial Península.
- WILLIAMS, R. (1981). *Sociología de la cultura.* Buenos Aires: Editorial Paidós.



# Apuntes prácticos sobre política y programación cultural en Cuba\*

Una de las prioridades de la política cultural cubana en la actualidad se refiere a la necesidad de garantizar una programación cultural sistemática, variada, estable, que permita satisfacer los gustos, preferencias y necesidades culturales de los diferentes públicos que acceden a las instituciones culturales o residen en comunidades y barrios. Este artículo describe cuestiones referidas a las especificidades de la programación cultural como expresión de esa política cultural.

La programación cultural permite, entre otros aspectos, la concreción y realización de esta política cultural a cada nivel; así como la satisfacción de las necesidades culturales de los creadores y artistas, y de los diversos públicos. Se considera la programación como un proceso participativo, regido por determinados principios que deben protagonizar los diferentes actores sociales para ofrecer opciones culturales que promuevan el enriquecimiento de la vida espiritual de la población en cada localidad. La claridad en los objetivos, la comunicación y el análisis crítico en cada propuesta, así como las condiciones materiales y la responsabilidad de las diferentes personas que participan en el diseño de esta programación son fundamentales.

Este proceso contribuye a la formación de los públicos y a desarrollar un nivel de apreciación crítica de los bienes y servicios culturales que se le ofrecen, de manera que adquieran conocimientos, habilidades y valores para dis-

\* Autora: Lic. María Isabel Landaburo Castrillón

cernir acerca de los que enriquecen su vida espiritual. Toda la población tiene derecho a disfrutar de espacios que propicien su desarrollo sociocultural a través del arte y la cultura general, pero no siempre existe una comprensión cabal de cómo hacer llegar a esos públicos la riqueza que nos brinda el talento artístico profesional o aficionado y otras expresiones culturales en el entorno en que convivimos en nuestra vida cotidiana. Por ello, nos proponemos reflexionar acerca de un proceso complejo, eminentemente práctico, que no puede desconocer algunos referentes teóricos necesarios para su real comprensión y permanente perfeccionamiento.

## LA PROGRAMACIÓN CULTURAL COMO EXPRESIÓN DE LAS POLÍTICAS CULTURALES

El análisis de la programación cultural como una de las prioridades de la política cultural cubana nos ha llevado a la búsqueda de referentes acerca del tratamiento de este tema en otros países. La información encontrada se refiere a la programación que pueden realizar ayuntamientos, administraciones locales, comunidades, grupos e instituciones culturales de manera particular, para ofertar al público las actividades que realizarán en las funciones previstas. Esta situación se relaciona directamente con la acepción tradicional de *programación* y *programar*; la primera como acción o efecto de programar y, la segunda, como formar programas, previa declaración de lo que se piensa hacer y anuncio de las partes de que se ha de componer un acto o espectáculo, o una serie de ellos. Existen, por demás, experiencias concretas en este sentido.

Para el propósito de este artículo es válida la definición de políticas culturales que se refiere al “conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social” (García Canclini, 1987:26), ya que precisa algunos de los actores y objetivos culturales que necesariamente estarán presentes en el análisis de la programación cultural como expresión de una política cultural coherente que se debe aplicar con una visión mucho más amplia, cuestión que no aparece argumentada en la escasa literatura existente acerca del tema. Por ello, la experiencia cubana pudiera ser muy útil al concebirla en este sentido no en instituciones aisladas, sino en el sistema de instituciones públicas que prestan servicio para la población sistemáticamente, tanto al ofrecer un producto cultural ya elaborado, como al brindar la oportunidad de que la población misma lo conciba, diseñe, presente a los públicos y disfrute de ello.

La programación cultural no es un esquema que recoge actividades, día, hora y lugar, sino una concepción convertida en instrumento de aplicación de

la política cultural en cada localidad, institución y provincia. Es la expresión de la política cultural a determinado nivel, pues en ella se concreta la relación que debe establecerse entre el creador o artista y los públicos, teniendo como mediadores a las instituciones o a los promotores culturales para cumplir con su encargo social; es una forma concreta de realización de la política cultural, de cumplir los principios y las funciones de ésta en cuanto al enriquecimiento de la vida espiritual de la población.

No se trata de un instrumento de la política cultural nuevo en nuestro país. Forma parte de los procesos que intervienen en la gestión cultural para que se haga posible la atención a las necesidades, intereses y anhelos de los escritores y artistas, así como de los públicos.

Desde 1959 se reconoce la creación de un conjunto de instituciones culturales para brindarle espacios de realización a los artistas y escritores en ejercicio en el surgimiento de oportunidades para la formación artística de un grupo cada vez mayor de personas talentosas, en la posibilidad de incrementar el nivel cultural de toda la población a través de la Campaña de Alfabetización, y en la universalización de la educación; la idea era que el pueblo pudiera acercarse cada vez más a las obras de sus artistas. Sobre el sentido popular de la cultura Fidel Castro decía:

no quiere decir eso que el artista tenga que sacrificar el valor de sus creaciones, y que necesariamente tengamos que sacrificar su calidad. Quiere decir que tenemos que luchar en todos los sentidos para que el creador produzca para el pueblo y el pueblo a su vez eleve su nivel cultural a fin de acercarse también a los creadores. (Castro, 1961:29)

Poco tiempo después, Osvaldo Dorticós Torrado, entonces Presidente de la República, en el discurso inaugural del Primer Congreso de Escritores y Artistas expresó:

¡Al pueblo hay que ir, y no digo descender, porque al pueblo se asciende y no se descende! Al pueblo hay que ir, ¡pero honrándolo!, y se le honra desde nuestro quehacer profesional cuando a él se acude con las armas de la mejor excelencia literaria o artística. (Dorticós, 1961: 46)

De esta forma, la comunicación entre los artistas y escritores y el pueblo, mediada por las instituciones culturales y sus promotores, es un principio permanente en la aplicación de la política cultural que ha sido posible, entre otros procesos, a través de la programación cultural.

Las prácticas de la programación cultural en Cuba han atravesado diferentes etapas desde la creación del Consejo Nacional de Cultura, cuando sus

instituciones subordinadas organizaban el programa de actividades artístico-culturales que informaban a la *Dirección de Divulgación* para darlas a conocer a los públicos en diferentes soportes elaborados por el grupo de diseñadores y el área de prensa.

En 1976, con el surgimiento del Ministerio de Cultura y un conjunto de instituciones en todos los municipios que se suman a las ya existentes en las provincias y en la capital, se organiza la *Dirección de Balance y Coordinación de actividades artísticas para la música y los espectáculos*, cuyas funciones se resumen en elaborar la política a seguir para determinar el contenido de la programación de actividades artísticas, así como coordinar y proponer la estructura concreta del plan de actividades principales y el método de información para el control y análisis de su comportamiento en los territorios; de esta forma se relacionaba desde la fuerza artística del municipio hasta el plan nacional de actividades principales y los artistas que se presentarían en las diferentes provincias.

En 1989, con el proceso de reestructuración del organismo y para que la labor de las instituciones fuera “menos administrativa y más cultural”, aparecen diversos institutos y consejos, las funciones de la Dirección de Balance son descentralizadas y éstos asumen su propia programación; comenzaron a gestionar –diseñar, coordinar, organizar y controlar– la ejecución de la programación de sus espacios, sin la participación directa del Ministerio.

Durante la siguiente década, en medio de la crítica situación del llamado Período Especial, la programación cultural de las instituciones se vio seriamente afectada por el éxodo y la escasez de fuerza técnica y profesional para continuar la formación de aficionados al arte que sostuvieran las actividades culturales en cada localidad; incidieron además los problemas de transporte, alojamiento y alimentación que no permitieron dar continuidad a las giras del talento artístico en todo el país; así como la deprimente situación constructiva de los teatros y las instituciones, el cierre de otros espacios como cabaret, salones de baile, etc. Estas cuestiones, en general, frenaron las presentaciones de los artistas profesionales y aficionados de cada territorio, y motivaron una depresión en la vida artístico-cultural a lo largo del país.

Se inició el nuevo milenio con el surgimiento de los programas priorizados de la Revolución que significaron un importante aporte técnico-material a la labor artístico cultural en los municipios, la elevación paulatina de los recursos materiales y financieros asignados al sector, el discreto incremento de los ingresos en las empresas del organismo y de los presupuestos destinados a la cultura en los territorios, la formación de promotores culturales e instructores de arte en las provincias, entre otros elementos; gracias a ello, la programa-

ción cultural comienza a adquirir una nueva dimensión, tanto en el incremento de las actividades artísticas, como en el hecho de que pasa a ser centro de atención del cuyo trabajo se extendió hasta la rMinisterio de Cultura por constituir la expresión concreta de la aplicación de la política cultural a todos los niveles. En la Planificación Estratégica del Ministerio de Cultura 2000-2003 inicialmente aparece como un objetivo estratégico y, posteriormente, se convierte en un Área de Resultados Clave hasta el 2006, en que pasa a ser nuevamente un objetivo estratégico en el Área de Resultados referida a la vida cultural de los territorios.

En el Informe de Rendición de Cuentas del Ministerio de Cultura a la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Primer Período Ordinario de Sesiones de la VI Legislatura, el 25 de octubre de 2003, se dedicó especial atención al desarrollo y los resultados de la programación cultural en Cuba, en el que se expresa que:

a pesar de los avances experimentados, el crecimiento del presupuesto, de las estructuras y plantillas, resulta aún insuficiente para alcanzar la ampliación y sistematicidad de la programación en cada territorio. Las mayores dificultades se presentan en la cobertura para dar solución a los distintos elementos que requiere el movimiento y presentación del talento artístico: transportación, alojamiento, alimentación, luces y sonido, así como la incorporación de la fuerza técnica necesaria para asegurar el trabajo cultural en la base”, (MINCULT, 2003: 13)

Y más adelante se añade:

Las direcciones provinciales y municipales de cultura, han trabajado en diseñar, con su talento profesional y aficionado y su fuerza técnica, aún insuficiente, una programación cada vez más ajustada a las necesidades de recreación de la población, evaluadas a partir de las condiciones específicas de cada lugar, con el propósito de contribuir a un empleo productivo del tiempo libre, con prioridad en niños, adolescentes y jóvenes. No es posible en nuestras condiciones, pretender que la vida cultural de un territorio se sostenga sobre la base de giras provenientes de la capital del país o de las capitales provinciales, lo que significa que sobre los aficionados recae, en muchos lugares, la responsabilidad de sostener la programación cultural en las comunidades”. (MINCULT, 2003: 13)

Queda aprobado en esta asamblea, como una de las prioridades del Ministerio de Cultura, “el diseño y ejecución de una programación cultural variada y de calidad, en una estrecha relación entre instituciones nacionales, provinciales y municipales, con el objetivo de satisfacer las crecientes demandas de la población”. (MINCULT, 2003: 6)

De esta forma se persigue lograr una coherencia del trabajo cultural en el sistema, con la consiguiente elevación de la calidad de los productos y servicios culturales destinados a la población a favor de la formación de una cultura general e integral, la cual consideramos como un sistema de conocimientos y habilidades acerca de las disciplinas humanísticas y sociales, el arte, la cultura popular y tradicional y la ciencia en general, que propicia el desarrollo de la sensibilidad y de los valores éticos y estéticos del ser humano, y le permite participar de forma activa como protagonista en el desarrollo de la sociedad.

Actualmente se mantiene como uno de los objetivos estratégicos del Ministerio de Cultura y parte esencial del trabajo que se viene realizando en el ámbito de la gestión en el sector, por lo que la programación cultural –su planificación, organización, control y evaluación– continúa siendo un importante instrumento en la aplicación de la política cultural cubana.

## LA PROGRAMACIÓN CULTURAL COMO PROCESO INTERNO DE LA GESTIÓN CULTURAL

En la búsqueda de referentes teóricos acerca de cómo se concibe y estructura este proceso en otros países, encontramos que en el *Manual del Promotor Cultural*, Adolfo Colombres considera que para que las acciones de promoción arrojen resultados visibles y transformadores de la realidad deben estar *programadas*, “obedecer a un determinado *programa*, a un plan coherente a sus fines”, y que “*programar* es idear una actividad que se requiere realizar y elegir los mecanismos conducentes o apropiados para alcanzar un objetivo”. (Colombres, 1999: 23)

Por otra parte, en su Glosario de términos sobre la acción sociocultural, Héctor Santcovsky considera que la *programación* es la “actividad que tiene de organizar el calendario de manifestaciones culturales de un teatro, de un centro cultural, de una administración local o ayuntamiento”. (Santcovsky, 1995:55). Más adelante, en otra de las acepciones, precisa que, “técnicamente, en el terreno de la gestión, se entiende como un proceso de realización en el tiempo y en el espacio, con una definición de agentes y medios para realizar los objetivos predeterminados” (*ídem.*); y además incluye la necesidad de realizar un diagnóstico sociocultural. En este caso, se concibe la *programación* como un proceso más afín con la concepción que se tiene en Cuba de gestión de programas de desarrollo sociocultural que con la programación cultural propiamente dicha.

En este sentido, consideramos la gestión cultural como un proceso más amplio, integral y estratégico en aras de lograr los fines de las políticas culturales. Según precisa Víctor Guédez, la gestión cultural:

es todo aquello que concierne a los procesos de la administración cultural (planificación, coordinación, control, evaluación, dirección) y a las dimensiones del quehacer cultural (creación, producción, promoción, comercialización, preservación) que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, tanto en los sistemas macro-sociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector cultural. (Guédez, 2001: 117)

Mientras, teniendo en cuenta la definición de la Dirección de Programas del MINCULT (2003), asumimos por *programación cultural*, desde nuestra realidad, el proceso de diagnóstico, planificación, organización, ejecución, control y evaluación de un sistema de actividades que posibiliten la relación arte y cultura-públicos, atendiendo a las necesidades, gustos, aspiraciones y demandas de la población y de los creadores, teniendo en cuenta la capacidad de gestión de las instituciones, y los espacios y recursos de que disponen, para el desarrollo de la diversidad de opciones culturales en los distintos territorios.

La programación cultural viene a ser un instrumento de gestión de las políticas de las instituciones culturales públicas cubanas, concebida ésta no como un momento aislado dentro del macro proceso de gestión cultural sino como uno de los elementos del sistema que propicia las interrelaciones de las diversas expresiones artístico - culturales con los diferentes públicos, que tiene sus formas particulares de organización y ejecución y que debe ser una de las alternativas fundamentales de enriquecimiento de la vida cultural de la población. De igual forma, debe contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los creadores –escritores y artistas profesionales y aficionados– en la realización y reconocimiento social de sus obras, en ambos casos, fines esenciales de la política cultural cubana.

Para alcanzar estos fines de la política cultural la institución debe desempeñar, con respecto a la programación cultural, las siguientes las funciones:

- Propicia la realización de investigaciones que profundicen en la relación programación / públicos, para conocer los gustos, preferencias, necesidades y tendencias; los niveles de participación, las demandas y el nivel de consumo cultural, así como el impacto en la evolución y desarrollo sociocultural en los distintos territorios y comunidades.
- Elabora propuestas, orienta, controla y supervisa la política a seguir para determinar la estructura y el contenido de la programación.
- Diseña, elabora y propone los objetivos que orientan las prioridades de la programación en un plazo dado, a partir de la política aprobada.
- Elabora, propone y supervisa la ejecución de las indicaciones, lineamientos y normativas para el diseño y ejecución de la programación.

- Diseña y ejecuta las estrategias de programación relacionadas con programas de carácter nacional, ramales o especiales en coordinación con diversas instituciones, entidades, áreas y organismos que intervienen en ellos.
- Organiza y controla el sistema de relaciones con entidades, organizaciones y organismos que intervienen en la programación.
- Favorece variantes para desarrollar una atención particular sobre aquellos lugares con mayores desventajas para mantener una programación sistemática y variada, el control y evaluación de la programación cultural, encaminadas al mejoramiento de la oferta cultural a la población.
- Asegura la base de datos para mantener actualizada la información que posibilite el análisis del comportamiento y problemáticas que inciden sobre la programación, sus tendencias y la toma de decisiones.
- Mantiene actualizados los catálogos o registros de los artistas vinculados a la institución y el inventario de los espacios y locales que en cada lugar sirven a los propósitos de la programación.
- Selecciona y estudia aquellos elementos que permitan evaluar sus resultados tales como: balance, variedad, sistematicidad, relación oferta-demanda, grupos poblacionales favorecidos, entre otros.
- Proporciona información a los niveles de dirección correspondientes en relación con el comportamiento de la programación y los resultados de las evaluaciones realizadas.
- Brinda la información necesaria sobre el contenido de la programación artística y cultural a los efectos de su conocimiento y promoción por las áreas correspondientes.
- Participa en la planificación y realización de actividades artísticas y culturales consideradas principales.
- Controla el uso de los medios técnicos asignados a estas actividades.
- Evalúa la planificación del presupuesto asignado para la programación cultural en las diferentes estructuras e instancias y su ejecución eficiente.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CULTURAL

La programación cultural es una de las vías para, de forma orgánica, brindar opciones a fin de satisfacer las necesidades culturales de la población y de fomentar y estimular nuevas necesidades. Constituye un instrumento para socializar el arte, para que el movimiento artístico profesional y aficionado –de acuerdo con las condiciones de cada lugar– encuentre también su espacio y



contribuya a una mejor estructura y dinámica de la utilización del tiempo libre de los diversos grupos étnicos, en especial los niños, adolescentes y jóvenes.

Esta supone una jerarquización artística y cultural que influya en la calidad de las actividades que se ofertan, donde las condiciones estén creadas de acuerdo con las características, ubicación geográfica y fuerza calificada, entre otros aspectos. Se hace necesario, por tanto, realizar un diagnóstico que debe tener en cuenta algunos elementos para el diseño de la programación; entre ellos: las tradiciones, costumbres y diversas expresiones de la cultura popular; el talento profesional del municipio, de la región y de otras zonas aledañas o de giras artísticas con talento nacional; el talento aficionado de la comunidad, barrio, escuela o centro de trabajo; las necesidades de los diversos públicos por segmentos y grupos étnicos; los espacios disponibles para las presentaciones artísticas y culturales; el presupuesto planificado y las condiciones de infraestructura, medios técnicos y tecnológicos, así como los especialistas calificados para la dirección, producción y desarrollo de espectáculos o actividades.

Según la Dirección de Programas del Ministerio de Cultura, los principios básicos para el diseño de la programación son:

1. *Balance en la oferta cultural:* Variedad entre los talentos artísticos y las manifestaciones, los géneros, los autores e intérpretes, cuya combinación es la base de una proyección cultural.
2. *Jerarquización:* Selección del talento según su calidad para los espacios más apropiados, teniendo en cuenta los diferentes públicos.
3. *Sistematicidad:* Frecuencia y eficacia en la ejecución de las actividades artístico - culturales planificadas en los diferentes lugares.
4. *Calidad:* Propiedad o conjunto de propiedades inherentes, que permiten juzgar el valor y nivel artístico de los talentos para las presentaciones.
5. *Distribución adecuada de las presentaciones:* Evaluación del talento y/o los productos artísticos que se presentarán en función de la locación, de los públicos y las condiciones técnicas y materiales en los diferentes lugares del territorio.
6. *Promoción de las unidades artísticas y las manifestaciones:* Utilización de los medios y recursos disponibles o creados para la promoción de las actividades y los talentos.
7. *Coherencia entre sus componentes:* Correspondencia entre las condiciones técnicas, el intérprete y el espacio de las instalaciones culturales hacia el interior de la presentación o espectáculo artístico cultural.

Acerca de éstos principios existen algunas interrogantes; fundamentalmente se cuestiona: ¿quiénes establecen la jerarquización del talento a presentar si las

jerarquías artísticas y culturales obedecen a múltiples factores? De igual forma, ¿quiénes determinan la mayor o menor calidad del nivel artístico para las presentaciones? En las respuestas y soluciones se podrían presentar variados argumentos. Considero que en las instituciones nacionales y provinciales estas problemáticas se atenúan por la labor de las Comisiones Artísticas y las Comisiones Asesoras que evalúan la calidad del talento y establecen, a través de los catálogos, la calidad y jerarquía artísticas, que siempre podrán ser cuestionadas o no, según los gustos y preferencias de los especialistas y los públicos.

La situación se torna más difícil en los municipios y comunidades donde el personal calificado para las evaluaciones no abunda. Allí la labor de las personalidades, los grupos portadores de tradiciones y los investigadores deben desempeñar un importante rol en la determinación de la autenticidad de las tradiciones que se mantienen y que se reproducen por otros grupos. Por otra parte, el talento profesional evaluado –que es escaso en muchos lugares–, así como los instructores de arte y aficionados al arte con experiencia, se pueden unir en este empeño. De todas formas los retos en este sentido son grandes, ya que si el propósito es la elevación constante de los niveles de apreciación y creatividad de los públicos, la formación y superación de los artistas, instructores de arte, promotores y aficionados deberá ser prioridad del sistema de instituciones culturales, de los centros de superación y de las escuelas especializadas.

Un principio esencial de la gestión para la aplicación de las políticas culturales es la participación de los diferentes actores sociales, y la programación cultural no escapa a ello; su diseño debe ser participativo sea en una institución, organización o en la comunidad. El grupo gestor de un proyecto, el órgano de dirección de la institución u organización a su nivel son los responsables del diseño, ejecución, control y evaluación de la programación cultural, deben propiciar un *ejercicio colectivo* e involucrar a todos los especialistas que de una u otra forma tributen a este proceso para su mejor desarrollo, debido a la importancia que encierra por su impacto en la población. Cada miembro de este grupo de trabajo aportará sus conocimientos, ideas e iniciativas a partir del rol que desempeña o debe desempeñar.

El grupo de trabajo tendrá la misión de diseñar, ejecutar, controlar y evaluar la programación cultural en cada caso. Para ello se realizarán talleres de programación que permitirán planificar todo el proceso, en el que:

- a) Se analizará la evaluación de la programación del mes o período anterior, con el balance estadístico y las valoraciones correspondientes acerca de su influencia y trascendencia en la población a través de los criterios recibidos, con el procesamiento de los instrumentos de evaluación aplicados (entrevistas, cuestionarios, grupos de discusión, paneles de observadores, etc.)

- b) El análisis de los públicos a los cuales dirigirán las actividades.
- c) Los objetivos a cumplir por cada actividad que se proponen planificar para la próxima etapa.
- d) La estrategia de comunicación que se debe aplicar.
- e) El aseguramiento material y financiero para que se ejecute la programación.

El documento de planificación que se elabore debe dar la posibilidad de analizar el balance entre los públicos a los que están dirigidas las actividades, el objetivo de cada actividad, la manifestación artística y el género que se presentará, el talento artístico y las instituciones que participarán, las comunidades o barrios donde se desarrollarán las actividades, los días y horarios, los espacios de presentación y los gastos por cada concepto.

De la misma forma que la planificación de la programación es un ejercicio colectivo, la ejecución de ésta tiene un carácter mucho más participativo, porque en él intervienen todos los departamentos y personas que permitirán convertir esta posibilidad proyectada, en realidad. En particular, cada una de las actividades programadas requiere su diseño propio y de una dirección artística eficaz, en correspondencia con los principios anteriormente definidos. Las dificultades que se presentan en muchas ocasiones y que afectan la participación de los públicos guardan relación con este aspecto, pues no siempre existe un equipo de trabajo calificado para desempeñar esta labor, lo que se manifiesta en la insuficiente calidad de las propuestas artísticas y culturales.

En ocasiones, no se produce el necesario análisis de las necesidades de cada segmento de público, de los espacios y el talento que existe y la actividad que se puede presentar por locación, según la manifestación y género artístico, de los insumos y materiales que se necesitan para la producción del espectáculo, de los medios para la transportación según la cantidad de artistas y técnicos e instrumentos y utilería, pues cada una de las actividades es diferente y, por tanto, diversas son las necesidades para llevarlas a cabo.

Por otra parte, también se enfrentan las instituciones en los distintos niveles a las carencias financieras y materiales para la organización y ejecución de diversas opciones culturales para la población, por lo que la vida cotidiana en los pueblos y comunidades se hace monótona y tediosa, y solo se reducen las posibilidades a la programación televisiva y radial y/o a otros medios que poseen algunas familias.

La gestión coordinada en la ejecución de la programación cultural es muy importante pues si se afecta alguno de los eslabones mencionados, por mínimo que parezca, la actividad puede fracasar, ocasionando consecuencias

bastante desagradables, desde la pérdida de todo el trabajo realizado anteriormente, el descrédito ante los artistas y la posibilidad de que no accedan a presentarse en otra ocasión, hasta la decepción y pérdida de los públicos motivados a participar en la actividad. No obstante, es indiscutible que el elemento esencial que ha mantenido la programación cultural en instituciones municipales y en las comunidades ha sido la creatividad, constancia y dedicación de muchos gestores y promotores culturales en cada rincón del país, como alternativa indispensable para fomentar el disfrute del tiempo libre de forma sana y enriquecedora y su desarrollo sociocultural.

El control y evaluación sistemática de este proceso es indispensable para perfeccionar la labor realizada, tomar las decisiones oportunas y garantizar los objetivos de transformación sociocultural previstos. Solo utilizando diferentes formas de evaluación, instrumentos y técnicas de investigación social, en momentos diversos, recogiendo y sistematizando los criterios e insatisfacciones de los diferentes actores, participantes y beneficiarios, se podrá constatar si las actividades programadas (y con ello la programación sistemática en su conjunto) se han correspondido con las necesidades y expectativas de los creadores, los públicos y las instituciones.

En la evaluación integral de la programación, de las actividades culturales y sus resultados se deben aprovechar todas las alternativas posibles. La preparación de los especialistas y técnicos en cada lugar determinará la diversidad de formas a utilizar; entre ellas se encuentran: las investigaciones evaluativas diseñadas y coordinadas con el asesoramiento de los especialistas en investigaciones; la aplicación, fundamentalmente, de métodos de evaluación cualitativa ágiles (observación individual y por paneles de observadores, encuestas, entrevistas), aunque no se deben descartar métodos cuantitativos, como son los estadísticos; la organización de un equipo multidisciplinario para la evaluación donde se vean implicados representantes de las diferentes instituciones, cuyos miembros no coincidan con los que diseñan la programación; además de organizar evaluaciones externas donde participarán otros organismos y organizaciones que hayan sido beneficiarios, de una u otra forma, de las actividades realizadas.

La sistematización de los resultados de estas investigaciones podrá ser comunicada y debatida entre los especialistas que participan en el diseño y ejecución de la programación y de las actividades específicas, y a su vez éstos con los directores, técnicos y artistas, de manera que permita, por un lado, la retroalimentación en cuanto a las dificultades detectadas, teniendo así la posibilidad de perfeccionar su labor; y, por otro, pudieran constituir un estímulo al colectivo y un reconocimiento a su labor si los resultados son satisfactorios. Más allá de ello, contribuiría en los estudios sobre el consumo cultural de la población a nivel local y de los resultados de la aplicación de las políticas

culturales; constituye entonces un punto de partida en la concepción de nuevas estrategias para la gestión cultural de las instituciones.

En Cuba, la Dirección de Programas del Ministerio de Cultura, al hacer un balance de los resultados de la programación en las instituciones del sistema, reconoce que:

Las proyecciones y ejecución de la Programación Cultural de las Instituciones del sector y de las Direcciones Territoriales han evolucionado satisfactoriamente en los últimos años. De manera general se observa una mayor organización, diversidad de las opciones culturales – recreativas, una mayor integración de las diferentes instituciones culturales nacionales y territoriales fundamentalmente en las jornadas especiales y un mayor apoyo del Partido y los Gobiernos de municipios y provincias. (Dirección de Programas, 2008)

No obstante, se evalúa un conjunto de problemáticas que aún subsisten y que urge resolver, lo que constituye un diagnóstico de la situación actual como punto de partida para la búsqueda de alternativas de solución en medio de las condiciones actuales. Entre ellas se encuentran:

- En ocasiones no hay correspondencia entre los diagnósticos socioculturales de los territorios y las programaciones planificadas.
- Se realizan Talleres de Programación donde se advierte la ausencia de instituciones y especialistas de programas e investigaciones, de representantes de la vanguardia artística y de otros actores que desempeñan un rol decisivo en la programación territorial.
- Los especialistas de Programación tienen una sobrecarga de tareas ajenas a sus funciones y contenido de trabajo, lo que provoca la inestabilidad en el cargo en los municipios.
- La insuficiente preparación general y metodológica de los especialistas de programación de los municipios dada su inestabilidad, unida a otros factores.
- No existe una total coordinación entre los promotores y las organizaciones de los territorios que deben garantizar las actividades en los Consejos Populares y los barrios.
- Las instituciones culturales municipales no siempre tributan a la programación cultural de los Consejos Populares.
- No se logra sistematicidad en la integración de las instituciones culturales de los territorios para la planificación y ejecución de la programación cultural cotidiana.

- Dificultades con el traslado de los artistas y agrupaciones de otras provincias, lo que limita la presencia de éstos en las programaciones planificadas.
- Persisten los problemas técnicos (audio y luces) como una de las causas que limita el desarrollo exitoso de algunas actividades, de su calidad y el despliegue de nuevas iniciativas.
- Poca racionalidad y manifestaciones de voluntarismo en el uso de los recursos materiales y financieros asignados por el Ministerio de Cultura y los gobiernos territoriales.
- Insuficiencia en la labor promocional y divulgativa de las actividades a nivel local.
- Ausencia de una programación sostenida de actividades deportivas y culturales en los círculos sociales obreros de la capital.
- Falta de análisis y coordinación de la Programación Cultural en las Comisiones de Recreación de los municipios.

Como se puede apreciar, son múltiples las problemáticas que subsisten en las prácticas sobre la programación cultural en Cuba, amén de los logros que se aprecian. En medio de las condiciones materiales y financieras por las que atraviesa el país, se hace necesario establecer un orden de prioridades en la solución de los problemas; definir aquellos que dependen de dificultades de organización, planificación, integración de las instituciones y actores sociales; los que se refieren a la preparación de las personas que se dedican a esta labor y los que se relacionan con limitaciones de carácter objetivo que será necesario aplazar para cuando los escenarios sean más favorables.

## CONCLUSIONES

La programación cultural como instrumento de gestión de las políticas culturales en Cuba es uno de los procesos que brinda el espacio propicio para el encuentro entre los artistas y creadores y los diferentes públicos, es un ámbito idóneo para que se satisfagan las necesidades y expectativas de ambos, la elevación de los niveles de apreciación y disfrute de las artes y la cultura; y uno de los canales para que se desarrolle una recreación que, a la vez que permita que las personas aprovechen su tiempo libre de una forma sana y culta, contribuya al desarrollo de sus valores éticos y estéticos, en particular en los niños, adolescentes y jóvenes.

La misión de las instituciones, organizaciones, gestores y promotores en el sector cultural solo se puede hacer realidad a través de una programación sistemática, variada, estable, con el nivel de calidad artística y cultural que la

población merece. En un sentido –teniendo como punto de partida las expresiones culturales populares y tradicionales locales–, este proceso hace crecer a las personas en el descubrimiento de nuevas necesidades culturales, en el desarrollo de sus gustos y de su creatividad; en otro, les proporciona conocimientos y habilidades para la aprehensión crítica de los productos y servicios que se les oferta, de manera que sean capaces de seleccionar en otros espacios culturales (en sus hogares, en actividades familiares y grupales, en la visualización de una película o en la selección de una obra plástica) la propuesta estética que en realidad los enriquece espiritualmente y se preparan, entre otras opciones, para desechar los subproductos que la cultura de masas les propone o impone por diferentes vías.

La gestión cultural eficaz y eficiente en las instituciones públicas pasa, en primer lugar, por brindar una programación cultural, con actividades de óptima calidad, lo cual elevará su prestigio y reconocimiento social a partir de la satisfacción que expresen los artistas, escritores y los públicos; y, en segundo lugar, por la preparación de ese receptor crítico que podrá desenvolverse y aprovechar todos los espacios cotidianos que promuevan la auténtica cultura.

## BIBLIOGRAFÍA

CASTRO RUZ, F. (1987). Palabras a los intelectuales. En *Pensamiento y política cultural cubanos. Antología*. Tomo II. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

COLOMBRES, A. (1992). *Manual del Promotor Cultural II. La acción práctica*. Argentina: Editorial Humanitas – Ediciones Colihue.

DORTICÓS TORRADO, O. (1987). Discurso inaugural del Primer Congreso de Escritores y Artistas de Cuba. En *Pensamiento y política cultural cubanos. Antología*. Tomo II. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

GARCÍA CANCLINI, N. ET AL. (1987). *Las políticas culturales en América Latina*. (1ra. ed.) México: Editorial Grijalbo.

GUÉDEZ, V. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Fondo editorial Tropykos/CLACDEC.

MINISTERIO DE CULTURA. (2003, 25 DE OCTUBRE). *Informe del Ministerio de Cultura a la Asamblea Nacional del Poder Popular en el Primer Período Ordinario de Sesiones de la VI Legislatura*.

MINISTERIO DE CULTURA. DIRECCIÓN DE PROGRAMAS. (2008). *Informe sobre los resultados de la programación cultural en el país*. Manuscrito no publicado.

MINISTERIO DE CULTURA. DIRECCIÓN DE PROGRAMAS. (2003). *Memorias del Taller sobre Programación Cultural*. Manuscrito no publicado.

PRIETO JIMÉNEZ, A. E. ET AL. (2000). Vanguardia y masividad. En FAR. *Boletín de Información Selectiva*, Serie Cuestiones Políticas, 5.

SANTCOVSKY, H. (1995). *Léxico sobre la acción sociocultural*. Cádiz: Fundación Provincial de Cultura de la Diputación de Cádiz.



# Desarrollo de competencias en el ejercicio de dirección-liderazgo del gestor cultural\*

## I. LA PRINCIPAL VENTAJA COMPETITIVA CON QUE CUENTAN NUESTRAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones a nivel mundial, después de mucho tiempo de ensayo y error, se han dado cuenta de cuál es su principal ventaja competitiva para poder entrar y permanecer en el mercado. Desde 1986, en el Primer Congreso Mundial sobre Recursos Humanos, ya se consideraba al factor humano como el principal en la gestión empresarial.

Desde ese entonces hasta la fecha han pasado veinticuatro años y todavía estas palabras nos pueden sonar muchas veces como algo manido y discursado, pero muy poco llevado a la práctica cotidiana.

La vida ha demostrado que no son suficientes las nuevas tecnologías de la ciencia de la información (TIC), ni tener solamente un amplio conocimiento. Es imprescindible contar con un espacio que sea capaz de desarrollar a un ser humano responsable y con amor por lo que hace; comprometido en el lugar donde se encuentra; compartiendo y generando valores saludables que puedan ser agregados en el producto o servicio que ofrece. Si es necesario el trabajador que conozca, aún lo es más, aquel que se motive por seguir aprendiendo y esté dispuesto a socializar cada cognición construida y experiencia vivida. Por eso, hoy se habla de la gestión de competencias, la cual no sólo se centra en lo que el trabajador conoce, sino en cómo aplica ese saber y cómo

\* Autora: M Sc. Yasmira Marisol Calderón Ibargollín

lo comparte. Por tanto, a la organización le ha de interesar tanto lo afectivo como lo cognitivo de cada ser humano que la integra. En esto radica precisamente dicha gestión, y según sea la calidad de la misma así será el aumento de la productividad y por ende, su mayor rentabilidad.

No obstante, estos beneficios sólo pueden ser obtenidos si se asume lo anteriormente expuesto como filosofía de la dirección y de toda la organización. Si es tomada como una simple moda –práctica muy usual nuestra– no servirá de nada y pasará como un cambio más, superficial e infértil, sin llegar a ser implementado en la realidad.

## II. LOS GESTORES CULTURALES Y SU RESPONSABILIDAD CON LA PRINCIPAL VENTAJA COMPETITIVA DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

“Todo el mundo sabe que [la cultura] es importante, pero se utiliza únicamente como modo de llenar las lagunas que quedan después de un análisis más duro” (Wilson ,1997), aún cuando no están claramente definidas las funciones, las competencias, el alcance de la gestión cultural y por ende, de la figura que le da vida: el gestor. Existe para este una doble responsabilidad, que intentaremos dilucidar a lo largo de este acápite, en lo que al tratamiento del *capital humano* se refiere, lo cual lo distingue del gestor de otros organismos dentro de Cuba.

Como se había declarado en el epígrafe anterior, es inminente la necesidad de captar y retener personas con talento, con iniciativa, creatividad y con un alto sentido de pertenencia, dispuestas a dar lo mejor de sí en cada puesto. Pero, ¿cómo lograrlo? El sistema de gestión de las organizaciones tiene el protagonismo en la respuesta a la interrogante anterior. Según se dirija la organización, según las concepciones que sustenten dicha gestión, serán los trabajadores que finalmente abrigue. El directivo de hoy es el artífice principal en la liberación del talento, de las competencias y potencial de cada uno de sus subordinados.

En nuestro país, desde hace pocos años se ha venido rescatando el tema de la planificación de los recursos humanos, los estudios de organización del trabajo y la necesidad de optimizar las reservas productivas con que se cuenta. Específicamente el Ministerio de Cultura ha elaborado una Estrategia de Organización del Trabajo y Sistemas de Pago 2008 – 2009, cuyo objetivo fundamental es lograr el incremento de la productividad, tanto en la actividad empresarial como en la predominantemente presupuestada, respondiendo a las indicaciones, prioridades y estrategia definidas por los Consejos de Administración.

Todo lo anterior nos indica que se avecinan grandes cambios, verdaderamente necesarios. Ahora bien, los mismos no se dan de manera espontánea ni abrupta, sino que deben ser gestionados y asentados en una cultura organizacional y del trabajo, positivamente transformada.

Las evoluciones que el país está demandando en lo que al mundo laboral se refiere, desde la vuelta al rendimiento de la producción agropecuaria, el ahorro de energía, la responsabilidad social de las organizaciones, ¿serán temas privativos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o de la Agricultura o del CITMA? O ¿también pasará esto por el tamiz de lo cultural? ¿A esto no le llamamos “cultura”? ¿Cómo pueden transformarse nuestras costumbres, hábitos y modos de hacer en el ámbito laboral, si no existe un proceso de concientización y variaciones actitudinales? O sea, el gestor cultural tiene tanta responsabilidad en el logro de este quehacer, desde la dirección de los procesos culturales y la incidencia a través de éstos en las transformaciones del mundo laboral que la actualidad nos demanda.

Pero sucede que esta es la parte de la tarea directiva que queda en muchas ocasiones en un segundo plano. Unas veces por la urgencia trastocada con lo importante; otras por no contar con las competencias para enfrentarla; en algunos casos, por reducir la labor directiva a planificar, organizar y controlar, mientras olvidan la cuota que pertenece a dirigir, la cual en las teorías más contemporáneas, no se concibe separada del liderazgo. Asimismo, existe un porcentaje de dirigentes que la deja al sentido común y la espontaneidad, lo cual puede salir bien o mal. Existen tantas razones como jefes hay, pero estas resultan suficientes por ahora.

A veces no se mide el tamaño compromiso que tienen los directivos ante sí. El primer objeto de análisis, con independencia de la naturaleza de la actividad que se haya de desarrollar, es el ser humano que se ha de dirigir.

Por tanto, es inminente preguntarnos la magnitud de nuestro trabajo como directivos—líderes para poder responder a ello responsablemente. Entonces, ¿a qué nos llama el liderazgo del siglo XXI? ¿Cuáles son las tareas y retos de quiénes hoy dirigen? ¿Dirigir es una función más dentro de la gestión, o ya no se concibe la dirección sin liderazgo?

Como apunta el doctor en Ciencias Económicas y profesor Gárciga (1999:61):

las personas y las organizaciones se comportan según sus creencias y modelos mentales. Partiendo de las estrategias, es esencial que los directivos reflexionen y se cuestionen con frecuencia sus modelos mentales, y piensen activamente en los juicios que se han formado

sobre la empresa y su comportamiento en ella (...) se trata de encontrar nuevas formas de pensar y actuar, abrir la mente a nuevas posibilidades, para no esperar a escapar de sus modelos mentales y creencias sólo después de presentarse una crisis.

Estos nuevos modelos mentales a los que nos invita el autor, transitan por modos diferentes de concebir la dirección y el liderazgo propiamente. Ya no estamos en la época del protagonismo individual, sino del grupal. No podemos aspirar a mejores organizaciones, comprometidas con una filosofía de trabajo efectivo dirigidas semi autoritaria o pseudo participativamente, dónde se erijan líderes que piensan, dictan lo que hay que hacer y seguidores acrílicos que acatan desmesuradamente.

A pesar de discursar sobre esta real necesidad, en nuestras prácticas estamos obnubilados y continuamos actuando como declaramos que no queremos hacerlo. Las ideas se le ocurren a uno y los demás lo apoyan. La divergencia de criterios y los conflictos todavía no están del todo incorporados a nuestra cultura como algo digno de aprovechar para el enriquecimiento del trabajo y la vida personal. La participación sigue siendo confundida, en algunos espacios y por algunas personas, con la asistencia o la escucha de los criterios dados, pero en menor medida se vincula a la toma de decisión. El estudiar y entrenarse en la dirección con liderazgo y su abordaje desde lo humano, pasando desde el desenmascaramiento de nuestras telarañas del inconsciente hasta el descubrimiento del *otro* como individuo y *los otros* como grupo, con una fuerza increíble para realizar todo lo soñado y más, son todavía muy subvalorados, apañados en posiciones extremistas: “se coge con la práctica” o cómodamente se declara: “se nace con ello y no hay nada que hacer.”

Las posiciones mentales a veces van también por otros rumbos, y son propias de aquellas personas que se creen o en realidad poseen algunas de las “cualidades” atribuidas al “arte” que debe ejercer el líder. “Sólo yo sé y puedo, los demás están para ser influenciados por mí.” “Si yo no pongo la mano, la cosa no sale.” Estos pensamientos, fantasías y proyecciones se dan al amparo de muy buenas intenciones: “Yo los conduciré hasta la meta.” Al parecer, definitivamente es necesaria la aparición de un conductor. Las preguntas serían entonces, ¿Él (“líder”) tiene necesidad de conducir a otros? ¿Los otros siempre necesitan ser conducidos? ¿Por quién y para qué Él, lo hace realmente? ¿A la necesidad de quién, Él, está respondiendo? ¿Se ha explotado al máximo el potencial de los otros, para ver hasta dónde son capaces de ser y hacer? O no nos conviene saber hasta dónde “pueden” porque eso significaría compartir el “poder” en el mejor de los casos, cuando no aparece la paranoia de los posibles “arrebatos, robos o atracos de poder”.

En este sentido, la capacitación ejerce un papel fundamental en el redimensionamiento del trabajo de directivos y las competencias a desarrollar para llevarlo a cabo de manera exitosa. Ahora bien, no puede ser cualquier tipo de capacitación, sino aquella individualizada, centrada en el desarrollo de las competencias necesarias para asumir los retos de la dirección–liderazgo a que están llamados los gestores culturales, y que desborde la modalidad de cursos tradicionales de habilidades directivas. No se puede pensar en evaluar y desarrollar competencias con técnicas y métodos antiguos que respondían a otra concepción. La propia preparación de los cuadros debe ser un ejemplo de revolución. Esta no debe ser concebida para resolver problemas en el aquí y ahora que causen alivio y no cura; que garanticen el resultado hoy pero la insuficiencia mañana; que se queden en el saber hacer sin fundamentos ni concepciones que lo sustenten y le permitan hacer en el futuro por ellos mismos; que respondan sólo al limitado uso de nuevos modelos, enfoques y discursos que se ponen de moda de vez en vez sin una crítica activa y una asunción de modelos, enfoques y alegatos propios que respondan a la realidad de cada cual.

### III. LA CAPACITACIÓN DE LOS GESTORES CULTURALES EN SU FUNCIÓN DE DIRECCIÓN–LIDERAZGO

Nuestro país es privilegiado al tener, entre sus prioridades, la superación y preparación de los cuadros y reservas como proceso de capacitación de la gestión de los recursos humanos a nivel nacional. Contamos con una Estrategia Nacional como base para que cada organismo de la administración central del Estado, Consejo de Administración provincial, los municipales y otras entidades, elaboren sus estrategias ramales y territoriales, así como sus planes y programas de acción anuales.

Este documento se abre como una oportunidad para desarrollar las competencias en el ejercicio de cualquier directivo con el fin de convertirlo en directivo–líder, pues traza cuatro componentes principales para ser tratados de manera concreta en los casos particulares según las necesidades de aprendizajes detectadas, tal como lo dicta la Resolución 29/06 de Capacitación.

Según la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2004), los cuatro componentes propuestos son:

1. Preparación y Superación para la Defensa: Abarca los principales conceptos y la dirección sobre la Defensa Nacional, la periodización del surgimiento y desarrollo de la guerra, las formas de la probable agresión militar contra Cuba y las acciones para enfrentarla, así como la preparación de la Defensa Nacional del país y el paso al Estado de Guerra.

2. Preparación y Superación Técnica Profesional: Se refiere al sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o puesto de trabajo específico debe poseer cada cuadro y reserva.
3. Preparación y Superación Económica: Aborda los aspectos relacionados con el control interno, el manejo del presupuesto, el sistema de auditorías, la disciplina económica y financiera y todos aquellos aspectos que contribuyan a la lucha contra el descontrol, las ilegalidades, el delito y la corrupción.
4. Preparación y Superación en Dirección: Se refiere al entrenamiento en el dominio y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la Ciencia de la Dirección ha desarrollado en los últimos tiempos, mediante un proceso de asimilación crítica y partiendo de la identificación de las necesidades de cada equipo de dirección y de sus cuadros y reservas.

Si analizamos los componentes en su conjunto, nos indica el camino de las competencias por el que debe transitar cualquier gestor cubano. Comienza por el sistema de valores y normas que como cubanos revolucionarios debemos compartir. En términos de competencias, sería de modo muy general el “saber estar”, lo cual no es más que el ajuste de la persona a las normas y reglas del contexto en el que se encuentre para poder desarrollar los comportamientos que dicta la competencia. El segundo se refiere a las competencias técnicas, que son aquellos comportamientos derivados del conocimiento técnico que se ha de tener para desempeñar el contenido del puesto de trabajo en cuestión. El tercero hace referencia al manejo económico, que es ya una competencia en sí misma, la cual cada directivo debe poseer y desarrollar a diferentes niveles de complejidad, pero es casi un requisito poseerla; así como a otros valores que debemos cultivar. Como cuarto y último componente, pero no el menos importante, se refiere al ejercicio de dirección específicamente y al desarrollo de competencias en este sentido. Esto debe ser priorizado y casi se convierte también en una suerte de competencias técnicas, pues muchas veces se tiende a confundir la labor de dirección con la del especialista.

Por ejemplo, un especialista en economía responde por determinadas funciones y debe desarrollar un conjunto de competencias técnicas para llevar a feliz término la misión de su puesto de trabajo. Pero un jefe o director económico, no debe tener las mismas funciones que el especialista, son dos puestos con misiones diferentes, y su principal función es dirigir el trabajo que este departamento o dirección realiza, es hacer que todos los que trabajan allí den lo mejor de sí, que sean los mejores economistas y contadores, que funcionen como un grupo de especialistas excelentes, realizados profesionalmente con lo que hacen y cómo lo hacen, pues cuentan con un ambiente de trabajo que

les permite laborar a gusto. Son dos tareas totalmente diferentes que requieren evidentemente de competencias distintas.

Lo que sucede también es que muchas veces se promueve al mejor de los especialistas, por sus competencias técnicas desarrolladas en determinada actividad que no es lo mismo ni remotamente que dirigir dicha actividad.

A pesar de la oportunidad que nos brinda la Estrategia, existe una doble subutilización, por debilidades nuestras que no nos permiten aprovechar al máximo su bondad.

La primera manera de subutilización radica en que no siempre los directivos le prestan la mayor atención a este tema. Aún existen problemas con la falta de prioridad que los cuadros le atribuyen a las acciones de superación, abandonándolas por otras tareas propias de la dirección, como reuniones y elaboración de informes urgentes e inspecciones. Estos comportamientos son muestra de la carencia de visión estratégica de la capacitación, pues no es concebida la misma como una inversión que retornará en el futuro. Otro aspecto que conspira desfavorablemente, es la no presencia de indicadores relacionados con los efectos de la capacitación en la evaluación de cuadros, a la hora de medir el impacto de la superación en los resultados de su gestión. Es justo aclarar que no siempre es responsabilidad de los propios directivos, cuadros y reservas sino que quienes los dirigen a su vez, no tienen una visión estratégica y sistémica que les permita actuar de forma planificada y organizada, respetando el tiempo destinado a la superación. No pretendemos generalizar esta situación, pero aunque se han tenido logros, es necesario reconocerlo como un fenómeno que todavía nos afecta.

Estos resultados nos hablan de los esquemas mentales a los que hacía referencia Gárciga y que citamos con anterioridad, los cuales pueden provocar efectos indeseados en nuestras organizaciones y en la medida en que avance el tiempo, más difíciles serán de tratar.

El segundo modo de subutilización lo podemos encontrar en el propio proceso de capacitación, pues no siempre explota todo el potencial y toca a profundidad todos los componentes y sus bondades, anteriormente explicados, integradores de competencias. Ahora bien, ¿hasta qué punto el último componente, siendo tan importante, es tratado con el nivel de profundización requerido e individualizado? ¿Cuándo aparecen realmente como necesidades de superación o de aprendizajes, los tópicos de la dirección que trasciendan la adquisición de técnicas novedosas y herramientas de gestión, las cuales en su mayoría generalizan su solución en Cursos de Habilidades Directivas o de Técnicas de Dirección? En respuesta a esta última interrogante, la Estrategia nos brinda sugerencias; en este sentido, plantea:

En el proceso de elaboración de las Estrategias de Preparación y Superación se tomarán en consideración todas las formas, vías y experiencias existentes para entrenar, desarrollar, actualizar a los cuadros y reservas. Entre ellas se destacan: las mesas redondas, matutinos, debates, la preparación en el puesto de trabajo, los cursos, las consultorías, las rotaciones, los adiestramientos, talleres, diplomados, llegando a las especialidades, maestrías y doctorados cuando ello sea lo adecuado. (*Ídem.*)

Si pasáramos de la forma al contenido en sí, también podemos encontrar un área sensible de mejoras. La preparación de cuadros y reservas en el ejercicio de dirección se nutre significativamente de la Psicología Organizacional. Pero desde ella, a veces sólo se centra en las habilidades, sin siquiera muchas veces llegarlas a desarrollar. Pero más allá de eso, estas salidas docentes no ponen su atención en el desarrollo de competencias para dirigir–liderando, lo que haría cumplir efectivamente con las cuatro funciones de la gestión que habíamos visto anteriormente. Existen carencias de aspectos importantes de la Psicología Social que deben rescatarse para completar la formación de nuestros directivos.

Se aborda la temática de “el cambio”; las características de este proceso; las resistencias tan conocidas y técnicas para administrarlo. Sin embargo, las personas siguen sin conocer aspectos tan importantes que inciden en el fenómeno y en sus posibles soluciones como lo es el tema de las actitudes y sus modificaciones. Tema medular si se trabaja con seres humanos y se busca de algún modo su transformación.

Se muestran y a veces se ensayan técnicas para motivar y comunicar, lo que a veces se reduce al dictado de las mismas, devenidas en recetas que al final no sirven de mucho si no hay un sustento teórico construido de modo grupal e individual. Y lo principal, no se conoce al ser humano en profundidad.

Se alienta y se versa sobre el trabajo en equipo, sus etapas, características y técnicas, sin conocer en un principio nada de la teoría de los grupos. Aspecto esencial para todo dirigente cuando su función por excelencia es dirigir grupos humanos.

La preparación y desarrollo del propio directivo como ser humano que es, no siempre es atendida con la importancia y atención que requiere. Él o ella son un elemento clave en el triángulo de la efectividad del ejercicio de dirección: directivo, grupo y tarea. Las enfermedades –profesionales o no– a que puede ser propenso no siempre son temas tratados, así como su autoconocimiento en toda la extensión de la palabra. No sólo es productivo centrarse en lo que los directivos ya hacen, sino en lo que pueden llegar a hacer; es algo en lo que no se



trabaja mucho. Cuando se evalúan las competencias, que no es siempre, se enfoca fundamentalmente en lo que ya es capaz de hacer, pero qué hay de la evaluación de lo que puede llegar a hacer, dónde queda su potencial.

Estas son temáticas en las que en otros organismos ha habido un avance pero no se comporta del mismo modo en nuestro Ministerio de Cultura. Al menos, no es lo que reflejan la mayoría de nuestros años académicos correspondientes al año anterior y el presente, al hacer una primera y breve revisión.

Es necesaria, también, una nueva metodología que trascienda la modalidad de cursos, no es admisible desarrollar competencias a través de este único modo. El alumno necesita satisfacer en el espacio de aprendizaje el saber, el saber hacer, el querer hacer, el saber estar y el poder hacer, aún cuando este último, muchos autores se lo atribuyan más a la organización, también es necesario el desarrollo de competencias para poder hacer en el lugar de acción de cada cual.

Es menester también la preparación, superación y desarrollo de los profesores y/o entrenadores responsables de la evaluación y desarrollo de las ya mencionadas competencias. Pues no se pueden crear o adoptar metodologías nuevas sin un conocimiento y desarrollo profundo de las competencias necesarias para tal tarea.

Creemos que este tema merece toda nuestra atención. En primer lugar, no es posible el logro de cambios como los que el país pretende sin un sistema de dirección integral que lidere las transformaciones. Para liderar es menester conocer y trabajar a profundidad con los seres humanos, involucrarlos e incitarlos al protagonismo de conjunto para hacer lo que nos corresponde hacer en este momento histórico en que vivimos. Liderar no es cuestión de sentido común o libre creatividad, es todo un proceso que se aprende, requiere de mucho esfuerzo y desarrollo continuo de disímiles competencias. Pensemos además que tenemos otra carencia: los directivos nuestros provienen de estudios técnicos y/o universitarios de diferentes perfiles pero no de Dirección. No existen escuelas de pregrado de Dirección; entonces, más aún es imprescindible nuestra ocupación en su desarrollo.

#### IV. CAMINOS SUGERENTES POR LOS QUE TRANSITAR

Siguiendo con los privilegios de los cuales podemos hacer uso, se encuentra el ser seres humanos capaces de rectificar después de un análisis crítico de cualquier situación. Para ser consecuentes con este planteamiento, brindamos a continuación una serie de caminos que pueden contribuir a mejorar el proceso de capacitación de todos aquellos que tienen la tarea de dirigir-liderar: en el caso nuestro, los gestores culturales.

A partir de la responsabilidad –planteada en el epígrafe II– que tienen los gestores culturales con el capital humano con quien trabajan, hacemos algunas reflexiones que pueden constituir sugerencias a desarrollar.

Se hace necesaria la renovación del proceso de la capacitación y desarrollo de los Cuadros y Reservas. Concebirlo como un subsistema o componente del sistema que constituye la Gestión del Capital Humano en general, donde realmente las competencias y la idoneidad demostrada sean el centro del mismo. Sólo así podrán detectarse necesidades reales de aprendizajes que puedan ser satisfechas mediante la capacitación; cuyos resultados deben ser tomados en cuenta en las evaluaciones. A su vez las valoraciones resultantes deben ser tenidas muy presentes en los procesos de promoción.

La política y selección de los cuadros requiere ampliar el diámetro de su punto de miras para realmente acertar en el centro de la diana. Es necesaria tener muy clara la misión y función de los dirigentes para así evaluar las competencias indispensables para el ejercicio de dirección-liderazgo. Es menester que los directivos asistan más a tipos de capacitación que les ayude verdaderamente a desarrollar dichas competencias y así evitar la tan sabida frase del resto de los alumnos pidiendo que sus “jefes” asistan también a las acciones de capacitación.

La revolución en la capacitación apunta a una transformación en los modos de hacer y una profundización en cada aspecto de las competencias a evaluar y desarrollar, que incida en el conocimiento, las habilidades, la motivación, los modos de relación; todo ello ajustado a la cultura y realidad organizacional de cada uno. Para hacer realizable tal renovación es imprescindible empezar por la preparación continua y focalizada de los profesores que devengan Consultores y Entrenadores en temas medulares que abarca la Educación Popular, Psicología Social, Psicología Organizacional, Assessment Center, la Metodología Propuesta por IFSI-FIIS (Fórum Internacional para la Innovación Social), y Modelos Gerenciales.

Como se puede apreciar, es en primer lugar indispensable concebir la capacitación responsablemente y como proceso que nos ayudará a ser mejores en nuestro trabajo, así como satisfacer las necesidades de quienes de nosotros dependen. En el caso específico de las escuelas ramales del MINCULT, los docentes debemos estar bien preparados para satisfacer las necesidades de aprendizajes de los gestores culturales, con independencia del organismo donde radiquen; estos, a su vez, requieren prepararse para poder dirigir–liderar a los trabajadores (artistas, intelectuales, profesionales y personal en general) que ejecutan los distintos procesos culturales; y estos al mismo tiempo para poder ofrecer a la sociedad los productos y servicios culturales que ésta se merece, la cual somos todos en realidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALHAMA, B. R. (2003). *Los Recursos Humanos y su dimensión social en la empresa*. La Habana: Cuba siglo XXI.
- ALHAMA, B. R ET AL. (2004). *Nuevas Formas Organizativas*. Cuba: Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo.
- AYÚS, C. N. ET AL. (2005). *Relaciones de dirección en Cuba. Sujetos sociales y fundamentación ideológica*. La Habana: Editorial Academia.
- BELLO DÁVILA, Z. Y J. C. CASALES FERNÁNDEZ (2002). *Psicología Social*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- CALDERÓN, Y. (2007). *Diseño de la Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos, basada en el enfoque de competencias, del Centro Nacional de Superación para la Cultura*. Tesis de maestría no publicada, La Habana, IE, ISPJAE, Facultad de Ingeniería Industrial.
- CARDONA, J. M., S. CARDONA Y A. CARDONA. (2006). *Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos. Del miedo a la confianza*. (2ª ed.). Madrid – Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- CEMBRANOS, F. Y J. A. MEDINA. (2006). *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Madrid: Editorial Popular, S.A.
- COMISIÓN CENTRAL DE CUADROS DEL COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS. (2004). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*. Manuscrito no publicado.
- CUESTA, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Editorial Academia.
- CUESTA, A. (2005). *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia.
- FAXAS, Y. ET AL. (2004). *Desarrollo Organizacional 2. Dirección y Comunicación*. La Habana: Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible.
- GÁRCIGA, R. J. (1999). *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- GUTIÉRREZ, A. ET AL. (2003). *Desarrollo Organizacional 1. Toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo*. La Habana: Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible.
- Hernández, M. (2004). *Curso a distancia sobre dirección estratégica*. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

Ministerio de Cultura. *Estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas. 2009-2011*. Manuscrito no publicado.

Morán Calvo Sotelo, M. L. (1997). Sociedad, cultura y política: continuidad y novedad en el análisis cultural. En *Zona abierta*, 77/78, 1-9.

Pereda, S. y F. Berrocal. (2001). *Gestión de Recursos Humanos Por Competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Pereda, S. y F. Berrocal. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos Por Competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A.

Resolución No. 29, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, (Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales) (2006, enero 12). Gaceta Oficial de la República de Cuba (edición extraordinaria), 003, marzo 6, 2006.

Sáenz, T. W. (2005). *El Che Ministro*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Vives, P. A (2007). *Glosario Crítico de Gestión Cultural*. Granada: Editorial Comares.

# Pensar, diseñar y hacer la superación profesional\*

## PUNTOS DE PARTIDA (LA SITUACIÓN PROBLÉMICA)

Como todo proceso normalizado institucionalmente, la superación profesional en Cuba –que transita desde la capacitación más raigal en términos de adiestramiento laboral y habilitación, hasta el postgrado que incluye cursos, entrenamientos, diplomados, maestrías y especialidades–, constituye un proceso de formación permanente y desarrollo que debe acompañar y cualificar el desempeño profesional de todo el que produce o presta servicios, en cualquier área de actividad humana.

Y como todo proceso normalizado institucionalmente, la superación profesional está estructurada, organizada y dispuesta a partir de regulaciones que establecen las normas desde las cuales se planifica, organiza, ejecuta y controla el trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales, todo lo cual aparece contenido en la Resolución 29/2006 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

Así las cosas, lo concerniente a la formación profesional permanente y el desarrollo de quienes sostienen el crecimiento del país, está debidamente legislado y la cuestión sería tan simple como cumplir con lo estipulado.

Pero, como toda legislación, ésta supone que la realidad –cambiante, múltiple, heterogénea y atravesada por imprevistos– deje de serlo y funcione

\* Autora: M Sc. Julia Carriera Martínez

como debería hacerlo, con lo que se conseguiría una armónica articulación entre intenciones y acciones, de todos y con todos, para que los procesos de formación profesional permanente resultasen vía expedita hacia el desarrollo humano y social.

Tal y como podríamos esperar, las cosas no suceden de este modo ideal y la realidad funciona como lo que es, de manera que entre lo dispuesto y lo que ocurre se dan los abismos y bifurcaciones que conocemos, y que hacen de la puesta en práctica de lo legislado un verdadero desafío, dada la real complejidad de las dinámicas con que se resuelven sus procesos, en los entornos en que se producen.

En los escenarios específicos en que se engendran los procesos culturales –desde las circunstancias educativas formales, no formales e informales, hasta las más autóctonas dinámicas sociales, pasando por las etapas de la creación en las diferentes manifestaciones de las artes– la multiplicidad de expectativas que se identifican impone particulares contradicciones y provocaciones.

La formación profesional permanente y el desarrollo de los actores que gestionan y promueven los procesos socioculturales es, sin dudas, un escenario altamente heterogéneo, dinámico, inter-relacional, convulso e impredecible, lo que condiciona su naturaleza y exige tratamientos de semejante magnitud.

Como circunstancia de dinámica compleja, en la formación profesional permanente y el desarrollo de estos actores-promotores-gestores culturales es posible reconocer las características esenciales de los sistemas abiertos, necesitados de intercambiar con el entorno en que se realizan sustancia, energía, información y sentidos, para distinguir procesos en los que el organismo-sistema opera lejos de situaciones de equilibrio, y de él emergen nuevas relaciones, nuevas estructuras y nuevos modos de comportamiento, que condicionan evidentes procesos de auto-organización, a partir de la conectividad que se logra entre la totalidad de sus componentes.

Las emergencias provocadas por la diversidad de interacciones reconocibles generan procesos de auto-organización, y ésta se identifica así como propiedad de la emergencia.

La auto-organización lograda a partir del reconocimiento de las múltiples emergencias - generadas desde los procesos previos de preparación, los requerimientos sociales o el diseño del modelo de profesional- conforma un intento de acercamiento del sistema al equilibrio, como tendencia natural contrarrestada por la entropía, que solo resulta eso: un intento, y será dinamitado por la generación y el reconocimiento de nuevos emergentes que provocarán otros esfuerzos auto-organizativos.

## PUNTOS DE LLEGADA (DE CÓMO SE RESUELVE EN LA PRÁCTICA LA CONJUNCIÓN ENTRE LOS PUNTOS DE PARTIDA)

Al interior del organismo-sistema de formación profesional permanente y desarrollo de los actores-promotores-gestores culturales pueden ser identificados los procesos antes referidos, teniendo en cuenta que sus dinámicas atraviesan, en primer lugar, la exploración –mediante diagnóstico– del estado real de concreción de los conocimientos previos, habilidades alcanzadas y recursos personológicos para el desempeño de los sujetos implicados, lo que se abre como un amplísimo espectro de posibilidades atendiendo a la multiplicidad de funciones reconocidas en los disímiles puestos de trabajo que, como cargos, son visibles ante las estrategias de gestión de los recursos humanos, según se declara en el sector de la cultura.

Este proceso de identificación de necesidades de superación supone la contrastación de las cualidades emergentes del diagnóstico con las demandas y exigencias de los procedimientos a ejecutar por sus portadores, lo que genera difíciles y particulares momentos de reconocimiento de brechas formativas, que evidencian las distancias existentes entre los productos finales de los sistemas de instrucción previos a la inserción en el mundo laboral y las demandas que éste produce, en atención a las dinámicas del desarrollo social.

El tratamiento metodológico de tales brechas orienta el proceso hacia el diseño, ejecución y evaluación de una propuesta curricular que debe definir, junto al plan de estudios y a los programas docentes pertinentes, un perfil del profesional formado en función de las competencias que exigen las diversas áreas de actuación.

El sistema de formación profesional permanente y desarrollo opera así como inter-fase entre la preparación previa de sus participantes, las demandas sociales y las competencias profesionales necesarias para darles satisfactoria solución.

De este modo, la razón de ser del sistema debe concentrarse en la atención a las señales de las emergencias profesionales que provienen de ellas, para dinámica y orgánicamente encontrar los procedimientos de articulación pertinentes, que aprovechen las sinergias que se producen a lo interno y las materias de intercambio con el entorno, a favor de la construcción de soluciones cualificadoras de los procesos de desarrollo promovidos desde la cultura.

De cualquier modo esta primera etapa del proceso de formación profesional permanente y desarrollo da lugar a una relación recursiva entre lo que se tiene como premisa, las demandas y el boceto del deber ser en términos de

competencias profesionales, promoviendo una suerte de interacción recíproca y multifactorial que solo puede resolverse asumiendo una perspectiva que no se reduzca a ninguno de los elementos conjugados, los que se actualizan y provocan la actualización sistemática de los demás, manteniendo así el intervínculo y el crecimiento del organismo configurado en red.

El sistema encargado de la formación profesional permanente y el desarrollo se reconstruye a sí mismo a partir de estas interacciones, pues su viabilidad se fundamenta en esa dinámica de auto-organización que es consecuencia del reconocimiento de las emergencias identificadas a su interior y en las relaciones con el entorno en que se producen.

La gestión de la formación profesional permanente y el desarrollo –o gestión de la superación– tiene en el trabajo curricular su momento medular, en tanto constituye el aporte profesional de quienes tenemos tal encargo social, al desarrollo de los procesos culturales con relación a la cualificación del capital humano que los asume.

Y esta etapa, que debe articular estrechamente con los resultados del período precedente, todavía se dilucida en nuestras prácticas mediante atractores dinámicos que van, desde el “reciclaje conservador” en algunos casos –lo que supone utilizar soluciones viejas para necesidades y problemas nuevos– a “la improvisación entusiasta”, que invisibiliza o no reconoce las relaciones antes referidas y reduce sus propuestas a alguno de los componentes mencionados.

Estos tipos de seudosoluciones, lamentablemente más comunes que lo que quisiéramos, crean la falsa imagen de eficacia, a partir de respuestas rápidas de gran convocatoria, en las que quienes se involucran sienten los efectos perturbadores e inmediatos de la acumulación de conocimientos trasnochados, el “cacharreo” con técnicas de ligero tratamiento o descolocados procesos introspectivos y patéticas e irresponsables dinámicas grupales, cuyas consecuencias pueden resultar comprometedoras.

De cualquier manera ignoran la necesidad de buscar más allá de “las partes” para encontrar opciones de articulación, complementación e integración que hagan posible llegar al todo, de tal suerte que apunten hacia la formación y desarrollo de un profesional que esté en condiciones de “saber” –tener conocimientos–, “hacer” –tener habilidades–, “querer” –tener motivación y voluntad–, “poder” –tener y aprovechar la oportunidad– y “saber estar” –convivir, adaptarse, involucrarse, transformar lo necesario y comprometerse–.

La labor artesanal de configurar de este modo la formación profesional de un ser humano que debe cumplir exitosamente sus compromisos ubicados, en



el caso que comentamos, en los ambientes de creación que suponen los procesos culturales, nos coloca irremediamente ante la necesidad de identificar en el desarrollo de las competencias así determinadas a un método pertinente, cuya instrumentación en el diseño, ejecución y evaluación de las propuestas formativas presume una radical transformación en los esquemas, estructuras y argumentos cautelosamente mantenidos en el tiempo, para asumir alternativas abiertas, más flexibles y horizontales, en las que las relaciones de poder históricamente dibujadas en los espacios docentes estallen, al quedar reveladas las auténticas interrelaciones que sostienen a las dinámicas de construcción dialógica de aprendizajes más contemporáneos.

El desarrollo de competencias se descubre como posibilidad necesaria, desde su esencia transformadora, en la médula del organismo–sistema de formación profesional permanente y desarrollo que debemos afrontar en el sector de la cultura de nuestro país.

Sin embargo, la rutina, el conformismo y otros males contemporáneos –que de no ser por la envergadura de los daños que provocan pudiéramos llamar “otras yerbas aromáticas”– entretejen una “amarabuzada” (de marabú, por supuesto) muralla de insospechada solidez alrededor de estas consideraciones y provocan desgastes energéticos, pérdidas de sustancias, tergiversaciones de la información y destrucción de los sentidos, con lo que la complejidad de los procesos a elaborar y ejecutar se reduce a espasmos que, si bien satisfacen entusiasmos emulativos, lo cierto es que convierten al sistema de formación y desarrollo en una caricatura de lo que debería y podría ser.

Por suerte, como atribuyen a Confucio, “el camino más largo comienza con el primer paso”, y ese está siendo elaborado ya por quienes sentimos nuestra responsabilidad ante el sistema de formación profesional permanente y el desarrollo de los actores que deben protagonizar las necesarias transformaciones socioculturales, a partir de las demandas emergentes de la realidad que compartimos.

Y como nuevos componentes del sistema que nos anida, reconocemos hoy carencias y fortalezas para re–pensar y re–significar nuestros modos de actuación, enfocados hacia la sensibilización ética desde las necesidades y la responsabilidad estética de las soluciones.

El “segundo paso en ese largo camino” se perfila entonces como la imprescindible preparación de los profesores, que se orienta a la profundización en las áreas de conocimientos correspondientes a las tres grandes disciplinas docentes reconocidas como patrimonio del sistema de superación para la Cultura, a saber: los Estudios culturales, la Promoción cultural y la Gestión cultural, las que configuran en sí mismas saberes científicos, filosóficos y de

vida cotidiana, agrupados en sistemas de conocimientos conocidos –como la Antropología cultural, las Historias de las Artes, la sistematización de las aplicaciones de la Política cultural, los estudios sobre Identidades, la Investigación sociocultural, la Comunicación, la Economía de la cultura, la Dirección estratégica de los procesos culturales y la Cultura Popular y Tradicional, entre otras– que se entretajan dibujando nuevas redes curriculares, en permanente auto-organización y más cercanas y vinculadas a las circunstancias de la realidad que sustentan su existencia.

Pero en la profundización esas disciplinas han sido complementadas y enriquecidas con otros saberes emergentes de las dinámicas educativas actuales, no legitimados por la institucionalidad que normaliza los procesos de instrucción, pero distinguidos y asumidos por organizaciones de sobrado prestigio en las prácticas de transformación sociocultural. Tal es el caso de la Educación Popular, la Andragogía y la Investigación-Acción-Participativa.

El “filtrado” resultante de la “destilación” anteriormente descrita ha sido fertilizado con la actualización en las tendencias pedagógicas contemporáneas y la profundización en el diseño curricular, mediante una acción docente que en sí misma ha constituido una muestra ejemplificante de cómo hacer la formación profesional permanente y el desarrollo.

Todo el esfuerzo desplegado en la concreción del “segundo paso” de ese largo camino hacia la auto-organización, ha pretendido concentrar y encauzar la energía convocada en función de articular los recursos e intenciones hacia el reconocimiento de la formación permanente y desarrollo del capital humano como un auténtico proceso cultural, que atravesado por los imprevistos e inconvenientes propios de su dinámica interna y de los cambios que operan en sus entornos de realización, pueda resultar fuente inagotable de nuevas emergencias, entre las que la investigación sociocultural configura una alternativa para su propio desarrollo.

## UNIENDO PUNTOS...CERRANDO CÍRCULOS (DE CÓMO NOS ACERCAMOS A DONDE QUEREMOS)

Más allá de las ideas y los propósitos, ha sido necesario “amasar la arcilla” para intentar aproximaciones a la obra, como oportunidad hacia la auto-transformación de nuestras prácticas, que no sostienen más las viejas fórmulas y exigen de quienes las implementamos, nuevas sensibilidades y modos más creativos de manejar las emergencias que las dinamizan.

En esta parte del camino, que pudiéramos identificar como el “tercer paso”, aparecen los ensayos de acercamiento al tipo de acción docente que debería

resultar de una concepción sobre la formación permanente y el desarrollo como procesos culturales, en las que asoman como atributos:

- El tratamiento de temas con suficiente globalidad, al punto que se conviertan en poder de convocatoria sobre un público heterogéneo, que enriquecerá sin dudas el análisis, desde la diversidad de experiencias;
- El trabajo mancomunado de especialistas, promotores de saberes diferentes y correspondientes a variadas disciplinas, de manera que las experiencias antecedentes en el ejercicio de la docencia se entretrejan y constituyan una plataforma de partida para la nueva puesta en escena; y
- La utilización de métodos y procedimientos interactivos en el desarrollo de los temas, coordinados por los equipos docentes multidisciplinares, de forma tal que el proceso de aprendizaje configure una experiencia cultural, en la que los conocimientos previos de los participantes se articulen y complementen con las propuestas académicas en un ejercicio interdisciplinario, para integrar nuevos saberes y nuevas prácticas de construcción, en los que sea posible el desarrollo de las competencias que demandan los espacios de desempeño profesional.

La primera de estas aproximaciones se concretó en la realización de un conjunto de talleres que, desde el tema “Gestión de proyectos socioculturales”, convocó a un público diverso para discutir, desde las experiencias antecedentes y las propuestas académicas del equipo de docentes, sobre el modo en que se expresa un grupo de dimensiones estratégicas identificadas en las dinámicas de desarrollo de esos proyectos.

Sin antecedentes en su análisis, la propuesta-provocación para el debate y la reconversión colectiva de conocimientos puso sobre la mesa la posibilidad de reconocer cómo lo sociocultural, cualidad clave de los proyectos de desarrollo en estudio, se configura básicamente desde la asunción de su carácter político y sus perspectivas económico-financiera, comunicativa, educativa, investigativa, ambiental, ética, estética, artística, directiva, humanista y jurídica, como un tupido tejido medular en el que cada dimensión imprime un color específicamente necesario, por contribuyente a la gama de tonalidades que resulta distintiva y única en la obra humana que es la cultura.

Esta visión de lo sociocultural, en tanto producto de la articulación-complementación-integración de las dimensiones apreciadas, compromete a quienes la comparten a involucrarse en una experiencia de penetración en las esencias de los procesos culturales, superando la limitada contemplación y descripción, al asumir desde la compleja dinámica de relaciones que los determinan, la responsabilidad compartida que a todos corresponde a partir de este enfoque.

El proceso de diseño, organización y ejecución de los talleres constituyó una oportunidad permanente para probar la resiliencia de los coordinadores, en tanto supuso librar y dar seguimiento a la convocatoria para la participación, mientras sensibilizaba a los integrantes del grupo docente ante la necesidad de preparar sus propuestas por escrito, en artículos donde develaran saberes y puntos de vista acerca de alguna de las dimensiones, que estuviera conceptualmente cercana a sus referentes académicos y de investigación, de manera que los participantes tuvieran la posibilidad de llegar a las sesiones del taller conociendo los criterios que someterían los docentes a debate, para garantizar de este modo una mejor preparación previa, con el consiguiente aprovechamiento del tiempo de trabajo lectivo.

Este ejercicio de construcción de materiales para el trabajo docente, convocó y logró la responsabilidad colectiva de los profesores, resultando además cardinal en las dinámicas de auto-organización del trabajo, y fue determinante en la consecución de la presencia permanente del equipo en las sesiones de intercambio y construcción de aprendizajes que caracterizaron a los talleres.

La preparación alcanzada hizo posible el manejo oportuno de las emergencias producidas en las dinámicas interactivas, concebidas generalmente por las disímiles experiencias encontradas, a partir de las formas en que cada participante asumía el tema-convocatoria desde sus ámbitos y prácticas particulares de actuación profesional.

La mirada analítica sobre las dimensiones, que entrelazadas diseñan y sintetizan la intencionalidad que dibuja lo sociocultural, significó un motivo de novedad en la convocatoria. Más allá de los asuntos tradicionales tratados en las acciones docentes sobre la Gestión de proyectos, esta perspectiva apuntó hacia una zona de incertidumbres, en la que la pluralidad de condicionantes y elementos a considerar revela cuán compleja resulta la esencia de un proceso cuando lo sociocultural constituye la intención principal, la finalidad y el compromiso.

Entendido deliberadamente como oportunidad para el aprendizaje de todos, el taller significó de manera esencial la puesta en escena de las estrategias emergentes de una concepción formativa que apunta al desarrollo de competencias profesionales y humanas y resultó un punto de giro en las dinámicas de trabajo docente, a partir del reconocimiento de su valor como aproximación auto-organizativa al “modo de hacer” necesario para el acercamiento paulatino al “deber ser”.

Otras experiencias se sumaron posteriormente a estas prácticas renovadoras, y en cada una de ellas se han ido registrando y verificando los apren-

dizajes producidos, desde los emergentes que los dinamizaron y las formas en que intentamos alcanzar un nuevo estado de equilibrio a partir de ellos.

La nueva realidad formativa que construimos nos pone en el camino de trascender “la contemplación viva” de lo que hacemos y pasar al “pensamiento abstracto”, al decir de quien también hizo, sobre las bases y fundamentos que sustentan esos modos de actuación, para volver después a la realidad, que ya será otra, con una experiencia sistematizada que sustente a una concepción teórico-metodológica emergente y auto-organizadora, actualizada y pertinente, revolucionaria y revolucionadora.

## BIBLIOGRAFÍA

D´ANGELO, O. S. (2005). *Autonomía integradora y transformación social*. La Habana: Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela.

DELGADO, C. J. (2007). *Hacia un nuevo saber. La Bioética en la revolución contemporánea del saber*. La Habana: Publicaciones Acuario. Centro Félix Varela.

EDEL, G. (2007). La capacitación y la formación de nuevos actores comunitarios. Hacia una estrategia de desarrollo local y comunitario integrada. En *Seminario Trabajo, empleo y políticas laborales en el ámbito local*. INAP/Capacitación. Observatorio Social, Universidad de La Matanza, Buenos Aires. (versión digital)

GARCÍA, G. (COMP.). (2009). *Curso Didáctica, Currículo e Interdisciplinariedad*. Doctorado en Ciencias Pedagógicas. IPLAC, Caracas.

GUZMÁN, V. Y M. E. IRIGOIN (2000). *Documento Base Diseño curricular. Módulo de formación para la empleabilidad y la ciudadanía*. CINTEFOR- OIT, Montevideo. (versión digital)

HORRUITINER, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Félix Varela.

MARTÍN-BARBERO, J. (2009). Conferencia magistral en la inauguración del XXIII Encuentro de FELAFACS, La Habana. (versión digital)

PÉREZ-JIMÉNEZ, C. (2003). Jornadas de investigación de la Facultad de Humanidades y Educación, Universidad de Zulia, Maracaibo. En *Revista Iberoamericana de Educación*, 33. (versión digital)

Sotolongo, P. L. (2006). *Teoría social y vida cotidiana. La sociedad como sistema dinámico complejo*. La Habana: Publicaciones Acuario. Centro Félix Varela.



# **Esencia de la Concepción Metodológica Dialéctica de la Educación Popular.**

## *Su valor pedagógico y sociocultural\**

La educación popular contribuye (...) a que la comprensión general del ser humano, acerca de sí mismo como ser social, sea menos monolítica y más pluralista, menos unidireccional y más abierta a la discusión democrática de las premisas básicas de la existencia. (Freire, 1995: 34)

La Educación Popular como concepción pedagógica y escuela de trabajo comunitario está presente en las prácticas educativas de carácter sociocultural que se desarrollan en nuestras comunidades. Este proceso de promoción y valorización de la Educación Popular se ha ido produciendo paulatinamente desde mediado de la década del 80 del pasado siglo.

Desde esta época tres espacios educativos de carácter institucional, no gubernamental, han promovido la Educación Popular, para lo cual han realizado cursos, ciclos de talleres, simposios, concursos, encuentros, intercambios de experiencias, eventos y proyectos educativos. Ellos son el Colectivo de Investigación Educativa (CIE) “Graciela Bustillos” de la Asociación de Pedagogos de Cuba, el Centro Memorial “Martin Luther King Jr.” y el Centro de Intercambio y Referencia sobre Iniciativas Comunitarias (CIERIC). Estos han realizado una pertinaz labor de difusión de la Educación Popular en sus diferentes radios de acción social, logrando su gradual aprehensión por otras organizaciones, organismos e instituciones.

Entre los colectivos que ya utilizan la Educación Popular en sus estrategias de trabajo socioeducativas y culturales están los Centros de Educación y

\* Autor: Dr. Mariano Alberto Isla Guerra

Promoción de Salud del Ministerio de Salud Pública, el Consejo Nacional de Casas de Cultura, el Centro Nacional de Superación para la Cultura, el Departamento de Sociología de la Universidad de La Habana, el Programa Nacional de Formación de Trabajadores Sociales, la carrera de Estudios Socioculturales de universidades como la de Cienfuegos, y Escuelas de Instructores de Artes como las de Ciudad de La Habana, Villa Clara y Cienfuegos.

El programa educativo del Consejo de Iglesias Cuba también utiliza ampliamente en su labor educativa los preceptos metodológicos de la Educación Popular.

Organizaciones sociales como la Federación de Mujeres de Cuba (FMC) y la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) explotan las potencialidades de tal ideal educativo en sus programas de formación y proyectos comunitarios.

Significativo ha sido el empleo de la metodología de referencia en los cursos de capacitación a líderes gubernamentales de base en la mayoría de las provincias del país y otros actores sociales de las comunidades.

De esta forma, la concepción de la Educación Popular ha estado y está presente en múltiples espacios de la realidad cubana actual.

En 1990 comienzan mis primeros contactos con la Educación Popular a través de sus herramientas didácticas: las técnicas participativas. Posteriormente, al participar en el I Concurso Nacional de Técnicas Participativas, auspiciado por el CIE “Graciela Bustillos”, de la Asociación de Pedagogos de Cuba, comienzo a beber de la fuente teórica y metodológica de esta concepción en construcción.

A partir de ese momento inicié un proceso de estudio y reflexión individual y colectiva sobre este conocimiento. Los talleres de capacitación y sistematización fueron determinantes en mi formación, pues demostraron la validez de sus postulados pedagógicos, políticos, éticos, investigativos, organizativos, comunicativos y afectivos, para las prácticas de capacitación que sobre trabajo comunitario impulsábamos en la provincia de Cienfuegos, en coordinación con el Poder Popular.

El presente artículo pretende presentar estos aprendizajes con el fin de seguir perfeccionándolos, interactivamente, con todos los que en estos años hemos venido impulsando prácticas similares.

**¿QUÉ ANTECEDENTES HISTÓRICOS MARCAN EL SURGIMIENTO DE LA EDUCACIÓN POPULAR?**



Según Oscar Jara<sup>1</sup>, un estudio de este tipo nos lleva “a encontrar algunas raíces de la Educación Popular Latinoamericana en el amplio y complejo proceso de organización obrera que se dio en nuestros países con la aparición y desarrollo del proletariado industrial” (Jara, 1984:3).

Ya a fines de los años 50 del siglo xx, en plena etapa post bélica, durante la guerra fría y ante el ejemplo de la Revolución Cubana, se impulsa la táctica imperialista del desarrollismo (desarrollo de la comunidad) impulsada y materializada por la Alianza para el Progreso. Esta política fracasó porque no analizó las causas del subdesarrollo (estructural). No obstante, impulsó métodos de trabajo popular, siempre en función de la consolidación del capitalismo desde la base, con un sentido asistencialista por su esencia. (Isla, 2004: 45).

Desde los inicios de la década del 60 Paulo Freire<sup>2</sup> inspira la Educación Liberadora en Brasil como “Pedagogía para la Liberación” e impulsa la conciencia crítica y la movilización social.

En 1968 el Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM) se reúne en Medellín y defiende los postulados de la Teología de la Liberación, cuya tesis plantea que no se trata de “crecer” y “desarrollar” la sociedad capitalista (según teoría desarrollista) sino de transformarla, de cambiarla por otro modelo más justo, más cristiano.

<sup>1</sup> Oscar Jara: Educador popular peruano, autor de múltiples textos sobre Educación Popular y Sistematización. Presidente de la Coordinadora Centroamericana ALFORJA. Ha estado en Cuba invitado por el CIE “Graciela Bustillos” de la Asociación de Pedagogos de Cuba.

<sup>2</sup> Paulo Reglus Neves Freire: (Paulo Freire) nació el 19 de septiembre de 1921 en Recife, Brasil. Uno de los padres fundadores de la Educación Popular. Estudió Derecho, pero se hizo pedagogo por vocación. Trabajó en la formulación de un pensamiento pedagógico basado en la liberación del hombre de las ataduras sociales. Creador de un nuevo método de alfabetización, introducido en países de África y América Latina. Autor de una extensa obra pedagógica enmarcada en el paradigma emancipatorio: Pedagogía del Oprimido, Pedagogía de la Autonomía, Pedagogía de la Esperanza, entre otras. En 1964 es encarcelado por los militares y marcha al exilio. En 1980 regresa a Brasil, pone su empeño en crear una escuela pública y de calidad para todos. Recibió alrededor de 40 títulos de Doctor Honoris Causa de diferentes universidades del mundo. Le fue entregado el Premio UNESCO de “Educación para la Paz” y está propuesto por esta organización internacional como el “Pedagogo del Siglo xx”. Muere el 2 de mayo de 1997. Recibió en Cuba póstumamente la condición de “Maestro Emérito de América” de la Asociación de Educadores Latinoamericanos y Caribeños (AELAC), la Orden Frank País, del Consejo de Estado de Cuba y el Título de Doctor Honoris Causa en Pedagogía de la Universidad de La Habana.

La Educación Popular comienza a configurarse como concepción pedagógica a partir de los años 60 en torno a los presupuestos teórico-metodológicos de Paulo Freire. Surge del interior de la educación de adultos, donde se define con un sentido más claramente clasista al estar sus presupuestos educativos subordinados a estrategias políticas. Se orienta a la formación de una conciencia política cuestionadora del sistema de dominación capitalista dependiente y la instauración de una hegemonía popular. Educación Popular no es lo mismo que “educación no formal”, ésta se separa de lo formal pero mantiene métodos y estilos tradicionales. (Isla, 2002:16).

La figura que presento a continuación ilustra el contexto histórico condicionante del surgimiento de la Educación Popular en Latinoamérica:



Construir una teoría de la Educación Popular, teniendo en cuenta los antecedentes históricos latinoamericanos, implica no sólo tratar de llegar a determinados conceptos sobre ella, sino, principalmente, emprender procesos de sistematización<sup>3</sup> de las experiencias desencadenadas durante el pasado y presente de nuestros contextos nacionales y regionales. Además sería necesario sopesar los aportes teóricos surgidos en dichos contextos.

<sup>3</sup> Sistematización: Proceso de reflexión crítica y participativa de la experiencia vivida. Puede realizarse al finalizar el proceso o de etapas intermedias. Produce conocimientos teóricos a partir del análisis crítico reflexivo. Enriquece la práctica y contribuye a su perfeccionamiento. Se dilucidan etapas, regularidades, causas de logros o dificultades. Precisa qué se debe repetir y qué no se volvería a realizar nuevamente. No es lo mismo que evaluación. Es una modalidad de la Investigación Acción.

Este accionar necesita determinar ejes de contacto generadores de perspectivas y conocimientos comunes, al tener como sustento los elementos unitarios del devenir histórico y social latinoamericano. Sería indispensable, no obstante, tener en cuenta las peculiaridades que cada nación puede aportar a la reflexión. La sistematización deberá ir conformando una concepción global, donde se defina de forma concreta y práctica para cada momento y contexto histórico específico. (Jara, 1984: 34).

En ese sentido apunta Oscar Jara cuando escribe:

Se trata pues, de llegar a precisar una concepción de Educación Popular que no pretende ser rígida y universal en su formulación, sino que sirva como una guía para la acción, orientando de esa manera particular —e incluso distinta— las diferentes actividades educativas (Jara, 1984, p. 5).

A partir de los 70 del siglo pasado se desarrolla una gran cantidad de experiencias educativas, las cuales se irán encontrando y articulando progresivamente con la misma dinámica organizativa de los sectores obreros, campesinos y barriales. Estos grupos van apreciando cada vez más cómo la actividad político-organizativa no se podía desligar de la educativa, erigiéndose en una premisa organizativa. La Educación Popular se va convirtiendo en una vía para preparar a los cuadros de las organizaciones y a sus propios miembros mediante variadas modalidades: desde los talleres hasta el teatro popular, pasando por las bibliotecas populares.

Se pudo apreciar cómo el centro de la actividad educativa no estaba en el proceso pedagógico, sino en las acciones de lucha espontánea, más o menos organizadas, en la que el pueblo participaba. Situación determinada por que la Educación Popular constituye en esencia un ejercicio sistemático de reflexión crítica sobre la práctica estrechamente vinculado a la dimensión organizativa de las clases populares.

De esta forma la Educación Popular no surge a partir de novísimas corrientes pedagógicas en América Latina, sino vinculada a las necesidades educativas de las clases populares en su enfrentamiento a las realidades de la sociedad capitalista. (Núñez, 1999: 31). De esas condiciones concretas surge el apellido de “popular” de esta concepción pedagógica. El imperativo de aquel momento, vigente hoy, era contribuir a fortificar y ampliar la conciencia de clase en las masas populares del continente, lo cual implica la creación de una conciencia social colectiva, con una evidente expresión en su nivel organizativo. Esta exigencia presupone una constante reflexión de la realidad socio económica y política de los trabajadores, demanda que puede satisfacer la Educación Popular por su esencia misma.

Como cada contexto de las clases populares no es el mismo en el tiempo y el espacio, las modalidades de la Educación Popular para satisfacer este reclamo son variadas. “Su papel será el de descubrir la razón de ser de la práctica de las masas en el nivel en que ésta se dé, para darle una perspectiva estratégica” (Jara, 1984: 7).

La dimensión política de la Educación Popular promueve el análisis de la realidad por parte de las clases trabajadoras desde el interior de su quehacer social, económico y político. No se contenta con describir la situación, sino en profundizar en el estudio sobre ella para poder incidir en su transformación revolucionaria, convirtiéndolas en sujetos protagonistas de su realización como ente social dentro del agresivo sistema capitalista. En ello desempeña un papel fundamental el efecto que produce esta concienciación al favorecer el florecimiento de una organizada solidaridad de clase.

La siguiente anécdota contada en el año 2001 por el destacado intelectual brasileño Frei Betto a la revista *América Latina en Movimiento*, a sazón de la victoria del Partido de los Trabajadores (PT) en Brasil, demuestra lo anterior:

Con excepción de Cuba, (...) ningún país de América Latina ha alcanzado el nivel de organización popular que existe hoy en Brasil. Una inmensa red de movimientos sociales se esparce por el territorio nacional. La central de movimientos populares, articula centenares de ellos. La Central Única de los Trabajadores representa a 18 millones de trabajadores, el Movimiento de los Trabajadores Rurales sin Tierra, rueda la vida en 1500 asentamientos. El Partido de los Trabajadores gobierna hoy tres estados y 111 municipios, congrega 2023 concejales, 88 diputados estatales y puede elegir a Lula como Presidente de la República en el 2002 (Este vaticinio es hoy realidad)

¿Quién generó este poder popular? Si me pidieran un nombre, una persona capaz de resumir tantas conquistas, no dudaría: Paulo Freire, claro, la historia no depende de un hombre. Obvio, sin hombres y mujeres no hay historia.

Sin embargo, en este país los oprimidos se convirtieron, no sólo en sujetos históricos, sino también en líderes políticos, gracias al método Paulo Freire.

Sin Paulo Freire no habría esos movimientos que le quitan el sueño a la élite brasileña, porque él nos enseñó algo muy importante, encarar la historia desde la óptica de los oprimidos.

Alguna vez en un país de América Latina, cuyo nombre prefiero omitir, la gente de izquierda me preguntó: ¿Cómo hacer aquí algo parecido al proceso de ustedes allá en Brasil? Porque ustedes tienen un sector de

izquierda en la Iglesia, un Sindicalismo combativo, el Partido de los Trabajadores. ¿Cómo se hace eso? “Comiencen haciendo Educación Popular –respondí– y luego de treinta años...” en este momento el diálogo se interrumpió “treinta años es mucho, queremos para tres meses” “para tres meses yo no sé” – observé – “pero para treinta años si sé la receta”

O sea, aunque haya muchos cristianos en este proceso, nada cayó del cielo. Todo fue construido con mucha tenacidad.

Como podemos apreciar, la trascendencia de la Educación Popular y de uno de sus exponentes, Paulo Freire, es reconocida por una de las personalidades más prestigiosas de los espacios intelectuales y revolucionarios de estos tiempos a escala internacional: Frei Betto.

Ahora veamos la mirada del educador popular mexicano, Carlos Núñez Hurtado, cuando afirma que la característica esencial de la Educación Popular está dada por su “...*concepción y compromiso de clase* y por su ligazón orgánica con el movimiento popular, definido en términos *políticos* (no necesariamente partidarios)” (Núñez, 1992: 58). El carácter clasista y político, constituyen pilares principales de la Educación Popular, presentes desde sus gérmenes fundacionales.

Por su parte, el destacado educador popular brasileño Pedro Pontual alerta sobre la negativa posición de algunos educadores populares al absolutizar el papel de la Educación Popular. Ellos niegan todo lo construido históricamente en términos de organización y teorías políticas anteriormente y afirman: “es la Educación Popular, y son los educadores populares quienes vanguardizarán el proceso de transformación en América Latina”. Con esta posición atribuyen a la Educación Popular el papel de sujeto político de transformación en América Latina, cayendo en posiciones “alternativistas”, como si la práctica de la Educación Popular se pudiese constituir en única opción alternativa a todas las formas de organización popular y política ya existentes. Concluye entonces:

La Educación Popular debe ser pensada al interior mismo de las prácticas organizativas que el movimiento popular y político va construyendo actualmente en América Latina. Al ser pensada al interior mismo de esas prácticas, la Educación Popular tiene el papel de contribuir a su fortalecimiento... Se trata pues, de pensar la práctica pedagógica a partir de la propia estrategia organizativa que el campo popular va construyendo en sus diversas esferas y dimensiones de lucha (Pontual, 1991: 8).

Si bien la Educación Popular en sus inicios pondera las dimensiones política, organizativa y pedagógica, en su decursar fue sumando otras dimensiones no

menos importantes como la comunicativa, investigativa, histórico cultural y afectiva. El papel de ellas es proyectarse en la realidad a partir de las exigencias del contexto. En un momento será lo político organizativo lo que está en juego, en otro se potencia lo comunicativo, en otro lo investigativo y así sucesivamente según la dinámica de la realidad.

La siguiente figura ilustra la dialéctica de esta relación y sus nexos con los diferentes contextos de las prácticas educativas.



**NO OBSTANTE... ¿QUÉ CONCEPCIÓN DE EDUCACIÓN POPULAR SE HA PODIDO CONSTRUIR Y ASUMIR EN LA LABOR EDUCATIVA Y SOCIOCULTURAL QUE HEMOS IMPULSADO?**

Es necesario comenzar por el análisis de la acepción brindada por Carlos Núñez, quien afirma:

Educación Popular es el momento privilegiado de reflexión crítica y sistemática sobre la realidad y la práctica transformadora (...) La Educación Popular es un proceso de formación y capacitación que se da dentro de una perspectiva política de clase y que forma parte o se vincula a la acción organizada del pueblo, de las masas, en orden de lograr el objetivo de construir una sociedad nueva, de acuerdo a sus intereses (Núñez, 1992: 76).

Carlos Núñez aprecia el contenido eminentemente dialéctico y transformador de la Educación Popular al considerar el rol protagónico que desempeñan los sujetos en el autorreconocimiento de su realidad para proyectar su cambio posterior.

Paulo Freire avizoró el carácter político de la Educación Popular al reconocer que siempre reflejará “los niveles de la lucha de clases de esa sociedad” (Torres, 1988: 4). Niveles de lucha que pueden estar visibles a todos o existir de forma solapada. “La educación popular se plantea, entonces, como un esfuerzo en el sentido de la movilización y de la organización de las clases populares con vistas a la creación de un poder popular” (*Ídem*).

La Educación Popular no es el instrumento de transformación revolucionaria de la sociedad, pero no se puede esperar el triunfo popular para ponerla en práctica. Encauzada atinadamente puede contribuir a ese empoderamiento:

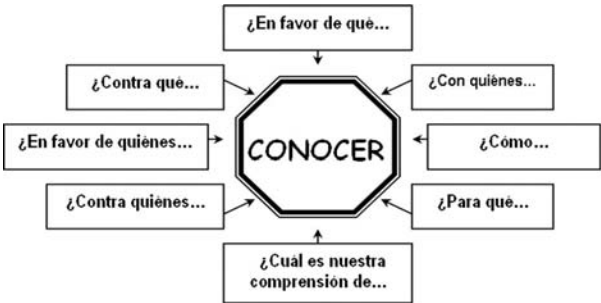
La cuestión que se plantea a los educadores en tanto políticos y a los políticos en tanto educadores es precisamente reconocer qué espacios existen dentro de la sociedad que puedan ser llenados políticamente en un esfuerzo de educación popular (Torres, 1988: 5).

La necesidad de utilizar políticamente los espacios no aprovechados por otros, mediante el empleo de la Educación Popular por políticos y educadores, es una necesidad actual, para lo cual la preparación de los sujetos es decisiva.

Son importantes las preguntas que debe realizarse un educador para saber en qué cuerda se está moviendo; Freire en ese sentido sugiere:

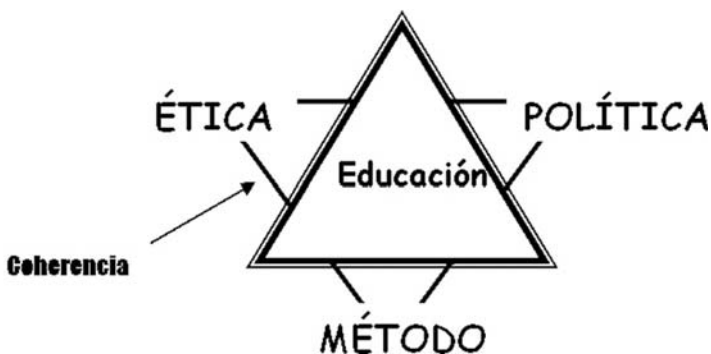
Una cuestión fundamental para nosotros los educadores populares es saber cuál es nuestra comprensión del acto de conocer. Segundo, conocer para qué. Tercero, conocer con quiénes. Cuarto, conocer en favor de qué. Quinto, conocer contra qué. Sexto, conocer en favor de quiénes. Séptimo, conocer contra quiénes. Pero hay todavía otra pregunta previa a todas estas y es la de cómo conocer, es decir, una pregunta que tiene que ver con el método” (Torres, 1988: 6).

Preguntas de gran valor metodológico a valorar en el diseño de las prácticas educativas, que contribuyen a precisar meridianamente el carácter político de las mismas. La figura siguiente resume estas interrogantes pedagógicas desde una perspectiva política y el nexo que se establece entre ellos:



En la concepción pedagógica de la Educación Popular es indispensable evitar la adopción de posiciones espontaneístas y la manipulación de las personas y/o en el impulso de procesos en función de intereses determinados. En ese sentido la coherencia viene a desempeñar un rol fundamental.

La Educación Popular tiene en la coherencia uno de sus principios cardinales. La necesidad de concordar entre lo que decimos y hacemos, entre lo anhelado y la vía o camino a seguir para alcanzarlo, se instituye en su brújula ética. Violar tal precepto hace incompatible la teoría con la práctica y entonces no se estaría en presencia de una experiencia de Educación Popular.



La siguiente figura refleja cómo se produce una triangulación entre el compromiso ético y político con las masas y la indispensable coherencia entre la palabra y la acción, aspecto metodológico:

Por su parte, la educadora brasileña Beatriz Costa entiende

la Educación Popular como el espacio en el cual los sectores populares desarrollan, expresan, critican, enriquecen, reformulan y valoran colectivamente sus conocimientos, sus formas de aprender y de explicar los conocimientos de la vida social. Es el conocimiento que brota de la experiencia de la vida y de la lucha de los sectores populares y que es elaborado por ellos mismos, quienes refuerzan su poder de transformar la sociedad (Costa, 1981: 18).

Costa resalta el papel del conocimiento colectivo fruto de la actividad crítica de las masas sobre su propia realidad y el carácter transformador de este proceso consciente y participativo para sus vidas.



En *Política y Educación*, Paulo Freire plantea que la Educación Popular

es precisamente la que, sustantivamente democrática, jamás separa de la enseñanza de los contenidos el desvelamiento de la realidad (...)La educación popular a la que me refiero es la que reconoce la presencia de las clases populares como un *sine qua non* para la práctica realmente democrática de la escuela pública progresista (Freire, 1995: 111, 114).

En esta visión freireana se respira su vocación por la democratización de los procesos educativos y la necesidad imperiosa de su contextualización.

La esencia marxista del concepto de educación formulada por Freire radica en esa relación permanente “en la cual el hombre, transformando al mundo, sufre los efectos de su propia transformación” (Freire, 1993: 87). Este contenido fue coherentemente expresado por Marx en su *Tercera Tesis sobre Feuerbach*.

Freire le reconoce a la Educación Popular rasgos de un humanismo crítico y esperanzador. No obstante, considera que ella no constituye el centro del mundo. Es necesario estar abierto a todas aquellas tesis democráticas, transformadoras, dialécticas y humanistas.

Carlos Núñez, en apretada síntesis, afirma: “La Educación Popular es un proceso creativo que se define constantemente a partir de su propia praxis<sup>4</sup>” (Núñez, 1999: 137). Se transpira aquí el carácter dialéctico de esta noción en crecimiento constante con el devenir de la propia práctica de sus actores.

Nydia González Rodríguez por su parte señala:

veo la Educación Popular como una concepción integradora de múltiples dimensiones que tiene como propósito estimular la transformación de los sujetos y sus prácticas a partir de un proceso participativo de autorreflexión comprometida sobre la base de su realidad histórico concreta (González, 2005: 4).

Destaca el autorreconocimiento de los sujetos como protagonistas de un proceso particular de carácter participativo, donde al cambiar el medio se transforman ellos mismos.

<sup>4</sup> **Praxis:** concepción que integra en una unidad dinámica y dialéctica, a la práctica social y su pertinente análisis y comprensión teórica, a la relación entre la práctica, la acción y lucha transformadora y la teoría que orienta y ayuda a conducir la acción. Es la unidad entre el pensamiento y acción, que permite asumir conscientemente el rol histórico que cada hombre está llamado a ejercer (Núñez, 1992, p. 54).

Teniendo en cuenta lo dicho por Oscar Jara sobre lo difícil de llegar a una conceptualización sobre Educación Popular, sin un ejercicio sistematizador de las múltiples prácticas educativas que hoy se entrecruzan en este ir y venir, hemos tratado de hacer un esfuerzo generalizador y arribar desde nuestro contexto a la siguiente acepción –con valor exclusivamente para la presente indagación– y poder someterla a la crítica enriquecedora de otros colegas:

Concepción metodológica integral y coherente con el propósito de estimular una transformación de los sujetos y sus prácticas a partir de un proceso de reflexión autocrítica, ética y políticamente comprometida de su realidad histórica concreta en un clima socio afectivo favorable.

Los núcleos fundamentales de esta propuesta de formulación teórica generalizadora serían los siguientes:

- Qué es: *Concepción metodológica integral y coherente.*
- Para qué: *Estimular una transformación de los sujetos y sus prácticas.*
- Cómo: *Mediante un proceso participativo de reflexión autocrítico, ética y políticamente comprometido en un clima socio afectivo favorable.*
- Dónde: *En la realidad histórica concreta del grupo.*

Como concepto en construcción, la Educación Popular está íntimamente vinculada a la realidad social, económica, política y cultural que le toca vivir en cada momento histórico. Recrea constantemente el escenario concreto de sus actores. A partir de su reconocimiento de forma crítica y autocrítica, provoca una reflexión teórica de profundización, permitiendo la ampliación de los horizontes epistemológicos, prácticos y metodológicos de quienes están enrolados en tal vivencia. Al retornar al punto de partida (su práctica) gozará de una nueva visión, portadora de estrategias de cambio y transformación cualitativa. Así, de forma sucinta, hemos resumido la esencia de la Concepción Metodológica Dialéctica (CMD) de la Educación Popular, tema de reflexión del presente artículo.

## ¿CUÁL ES LA ESENCIA DE LA CONCEPCIÓN METODOLÓGICA DIALÉCTICA DE LA EDUCACIÓN POPULAR?

La estrecha interrelación entre problema, objeto, objetivo, contenido, método, forma de organización, medios y resultados, constituye la esencia de toda concepción metodológica dialéctica. La coherencia entre objetivo y método se convierte en un principio primordial de la Educación Popular.

Lo metodológico tiene que ver con el camino, con el cómo se logran implementar las diferentes actividades educativas en forma ordenada, sistemática y coherente. Es la búsqueda de la coherencia entre la realidad de nuestra práctica, de cómo la pensamos y la sentimos; la forma de entrelazar los objetivos propuestos, los contenidos a trabajar y los métodos y las técnicas o herramientas didácticas utilizadas para ello.

Sólo asentándose en la teoría dialéctica del conocimiento se puede lograr que el proceso “acción-reflexión-acción<sup>+</sup>”, “práctica-teoría-práctica<sup>+</sup>”, defendido por la Educación Popular, conduzca a la apropiación consciente de la realidad por los sujetos, transformándola permanentemente en función de lograr su cambio o mejoramiento. El carácter dialéctico está dado también por su riqueza y oportunidades, lleno de interacciones, relaciones y contradicciones.

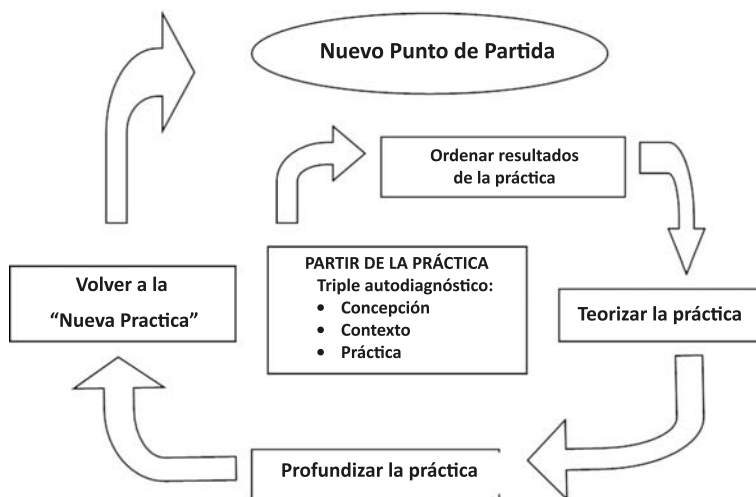
Carlos Núñez en su obra *La Revolución Ética*, en este sentido plantea: “se trata (...) de la construcción de una concepción metodológica dialéctica que encierre una nueva forma de conocer, aprehender y transformar comprometidamente al mundo...” (Núñez, 1999: 31).

La Concepción Metodológica Dialéctica de la Educación Popular es el camino que concibe a la práctica real como punto de partida de cualquier experiencia social educativa; el escenario de transformación de la realidad del grupo humano implicado en tal vivencia educativa u organizativa. Es un primer momento de autorreconocimiento, de encontrarse consigo. Este partir de la realidad social del grupo es llevado continuamente a nuevos niveles de comprensión, es decir, a procesos de abstracción de la misma, permitiendo comprenderla, estudiarla y analizarla de forma diferente, en su complejidad socio histórica, cultural y estructural. Sobre la base de estos resultados se proyectan nuevas acciones transformadoras de una manera más consciente, favoreciendo saltos cualitativos en la dinámica interna y externa del grupo.

Partir de la práctica, para de aquí pasar a la teorización y entonces garantizar el retorno a ella de forma enriquecida y cualitativamente superior, facilita un ascenso en espiral, donde cada punto de llegada será a su vez un nuevo punto de partida. Podríamos esquematizarlo de la siguiente forma: práctica-teoría-práctica<sup>+</sup> (P-T-P<sup>+</sup>) o acción-reflexión acción<sup>+</sup> (A-R-A<sup>+</sup>). En esta sucesión de momentos se interrelacionan dialécticamente los componentes del proceso educativo.

José Martí aprecia tempranamente, a mediados del siglo XIX, la dialéctica de este proceso. Al criticar los métodos tradicionales de educación de la época, afirmó lo siguiente: “Traigamos a la práctica la cuestión, y en vez de disertar sobre lo que en otros países desemejantes del nuestro se ha hecho, analice-

mos nuestras condiciones; comparémosla en lo que tengan de común con los ajenos, y veamos cómo debe hacerse entre nosotros” (Martí, 1975: 246).



De forma clara aparecen los tres momentos de la Concepción Metodológica Dialéctica antes reseñados:

### **Partir de la práctica:**

...“analicemos nuestras condiciones”...

### **Teorización:**

...“comparémosla en lo que tengan de común con los ajenos”...

### **Retorno a la práctica:**

...“veamos cómo debe hacerse entre nosotros”...

Pero además, destaca una cuestión metodológica cardinal, lo relativo a situar a la práctica en el lugar que debe ocupar en los procesos sociales y alerta también de un error presente hoy de forma reiterada en espacios educativos, incluidos algunos de Educación Popular: la tendencia humana de copiar mecánicamente modelos, experiencias, proyectos y todo lo “clonable”. Podemos beber de las experiencias y conocimientos de otros, en diferentes contextos a los nuestros, pero siempre estudiar su adaptación y/o adecuación a las exigencias y peculiaridades del nuestro (necesidad de contextualizar).

## ¿QUÉ SIGNIFICADO TIENE EL “PARTIR DE LA PRÁCTICA”?

El diagnóstico de la realidad donde se va a influir educativamente constituye una necesidad. Su comprensión como regularidad ha estado presente en la pedagogía cubana. Félix Varela en 1819 destacaba: “Lo primero que debe consultarse es la naturaleza individual, y por ella debe arreglarse el estudio para que sea fructuoso (...) observar efectos y deducir causas, esta es una ciencia” (Varela, 1992: 92). No es un diseño curricular para el objeto sino un objeto para el diseño curricular, o sea, diseñar a partir del objeto y no desde la estructura preestablecida de la ciencia. Para cada objeto un diseño adecuado a sus exigencias concretas. Es una lección fundamental de la Educación Popular, en lo cual el diagnóstico tiene un rol fundamental.

Martí también resaltó el rol del diagnóstico en el proceso docente educativo al afirmar que descubrir y estudiar las raíces de los fenómenos enriquece y esclarece la actuación social.

La Educación Popular concibe un *triple autodiagnóstico participativo* con este fin.

**Triple** porque se realiza a partir de tres esferas de la práctica:

–**Contexto:** las condiciones materiales (naturales y sociales) donde viven, trabajan y se interrelacionan los sujetos. Puede incluir otros factores no tan inmediatos al grupo pero que también pueden influir (positiva o negativamente).

–**Práctica social:** cúmulo de experiencias conscientes e intencionadas de carácter laboral, organizativo, educativo, político, entre otros, materializados mediante el accionar individual, grupal o colectivo, lo cual crea, modifica y cambia constantemente la realidad misma.

–**Conciencia:** conocimiento más o menos acabado o completo de los sujetos sobre su práctica social y su interrelación con el entorno. Es el cúmulo de ideas, concepciones, puntos de vista, juicios e interpretaciones ideológicas conformadas desde su contexto social, en el decursar histórico. Conciencia que cambia según el lugar del sujeto dentro de su quehacer social. En el por qué del accionar del colectivo, se encontrará explicación y motivo para seguir conociendo y actuando.

Esta “conciencia” de la realidad y del accionar sobre ella, es siempre una combinación de aspectos *objetivos* (hechos, situaciones y circunstancias que se conocen), con aspectos *subjetivos* (interpretaciones, emociones, sentimientos y actitudes) que sobre esos aspectos objetivos se tienen (Núñez, 1992: 57).

**Auto** porque lo realizan los propios sujetos con la conducción del educador.

**Participativo** porque es pensado, diseñado y ejecutado (decidido) por los que intervienen en la práctica educativa. Desde este instante inicial se gesta el compromiso de los participantes, potenciando su rol protagónico dentro del proceso iniciado con la visión de ellos mismos y no con la de otro u otras personas. Momento donde se adoptan importantes decisiones sobre dónde, cómo y con quiénes realizar la evaluación diagnóstica de su realidad.

El punto de entrada al auto-diagnóstico se realiza de acuerdo con las circunstancias particulares del grupo mediante variadas técnicas participativas.<sup>5</sup> Así se puede comenzar por diagnosticar lo *que hacen* (práctica social), de ahí pasar al nivel de *conocimiento sobre lo que hacen* (conciencia) y finalmente valorar las *condiciones del entorno* donde lo hacen (contexto).

El diagnóstico debe generar un primer distanciamiento de la experiencia, con ella han convivido pero la rutina diaria no les permite, de primera instancia, un reconocimiento objetivo de la misma. Se desprende entonces la importancia de promover un ejercicio colectivo, crítico y gradual de auto-reconocimiento, redescubrimiento e investigación de su propia práctica. Se inicia un proceso de teorización *a partir de* la práctica y no “sobre” ella. (Núñez, 1992: 62).

Partir de la práctica implica evaluar el estado inicial, mediante la modalidad del autodiagnóstico. Desde aquí se denota el significado de la evaluación para el grupo, como componente del proceso educativo. A continuación la figura resume la estructura y resultados de este primer momento de la Concepción Metodológica Dialéctica para los participantes de la práctica educativa:

## ¿CÓMO EMPRENDER UN PROCESO DE TEORIZACIÓN QUE COMPLEMENTE EL PUNTO DE PARTIDA?

Partir... significa andar, caminar, marchar de un punto a otro y no quedarse y permanecer en el mismo lugar. Para alcanzar este salto es necesario un pro-

<sup>5</sup>Técnica participativa: Herramientas didácticas de la Educación Popular. El educador debe estar debidamente preparado para su utilización. Promueven la participación conciente de los alumnos en su auto educación, desarrollando su independencia cognoscitiva. Propician la conversión de los participantes en sujetos activos, coprotagonistas del proceso educativo. Ver colección de textos en tres tomos: Colectivo de autores. Técnicas Participativas para la Educación Popular de Graciela Bustillos y Laura Vargas. Editado por el IMDEC. Guadalajara, México, 1996. Técnicas participativas de educadores cubanos. Editado por el CIE “Graciela Bustillos” de la Asociación de Pedagogos de Cuba. La Habana. 1995, 1996, 1998 y 2005.

ceso dialéctico de profundización de los resultados obtenidos durante la primera fase de la Concepción Metodológica Dialéctica.



El destacado pedagogo cubano del siglo XIX, José de la Luz y Caballero, sentenció: “Aquí tenemos la ley invariable de la razón humana: empezar por lo concreto para elevarse a lo abstracto, la práctica antes de la teoría, para después, con el progreso de la ciencia, ser fecundada después, por la teoría” (Luz y Caballero, 1950: 93).

Reflexión concordante con la dialéctica de la teoría del conocimiento defendida por la Educación Popular y que coincide, en esencia, con la marxista leninista.

Esta fase permite avanzar gradualmente en la comprensión profunda de las causas socio históricas que provocan la situación contextual del grupo y de la cual se parte. El diseño de los conocimientos a trabajar durante la teorización, brota de la experiencia del grupo. Para ello se realizan ejercicios de análisis, discusión y síntesis con el fin de ir construyendo un sistema de conocimientos producidos por la investigación de la realidad concreta del grupo. Estudio de otras experiencias y del conocimiento acumulado precedente. Intercambios con otros sujetos de condiciones similares y con expertos en el tema.

¿Cómo lograr que el educando sea sujeto principal del proceso de teorización? Es necesario tener en cuenta entonces:

- Partir de los resultados del triple auto-diagnóstico participativo.
- La actividad debe responder al tipo de conocimiento que se debe construir (teórico, metodológico, práctico, ético, entre otras)

- Los objetivos deben diseñarse participativamente con los educandos, sobre la base del triple auto-diagnóstico.
- Profundizar gradualmente en la esencia de los procesos vividos para sobre su base elaborar los conceptos operativos (conformados por los sujetos a partir de sus conocimientos) que permitirán adentrarse en otros niveles conceptuales posteriormente, establecer nexos y principios entre otros aspectos.
- La modalidad de taller es muy provechosa al facilitar la participación de los educandos en la construcción y aprehensión de los conocimientos, mediante actividades investigativas de carácter individual y colectivo. Aprender haciendo como requerimiento pedagógico sustantivo.
- Facilitar acciones de evaluación encaminadas a ofrecer una visión del cómo se avanza durante la teorización, qué limita, qué ha facilitado el proceso, cómo ha sido el acceso a los materiales, cuál ha sido el rol del educador, entre otros importantes criterios evaluativos, construidos por el propio grupo.

“Anhelan la verdad por la experiencia, manera de hacer sólidos los talentos, firmes las virtudes, enérgicos los caracteres” (Martí, 1952: 155). Martí valora altamente la actividad cognoscitiva de los alumnos. Defiende a la escuela como “taller” donde se construirán y templarán “por la experiencia”, los conocimientos, los sentimientos, las habilidades, capacidades, hábitos y los mejores valores del ser humano.

Teorizar es un proceso de profundización ascendente, de acumulación y avance cuantitativo y cualitativo en el conocimiento de la realidad a partir de ella misma. Es la construcción y apropiación de conceptos, valiéndose de operaciones lógicas del conocimiento como: la abstracción y generalización, el análisis y la síntesis, la comparación y la interpretación. Se logra así comprender y dominar un modelo científico de interpretación de la realidad y de sus leyes históricas.

El conocimiento sólo puede llegar a niveles profundos a partir de la propia experiencia. Los aportes teóricos constituyen parte cardinal del proceso de educación-acción, pues no toda la sabiduría y la experiencia está en o le pertenece al grupo o unidad organizativa. El coordinador desempeña un rol decisivo en ese quehacer cognoscitivo, organizando y facilitando la teorización.

El conocimiento de la realidad no puede limitarse a una visión contemplativa de la práctica social. El análisis de la dinámica histórica de los procesos sociales constituye una premisa del carácter político de la Educación Popular. Se pueden descubrir las tendencias de los movimientos sociales y en conso-



nancia actuar para poder influir en la marcha de los acontecimientos. Teorizar no es un ejercicio intelectual separado de la realidad.

Se transcriben seguidamente las consideraciones realizadas por Oscar Jara sobre lo que significa teorizar desde la Educación Popular en su ponencia *Conciencia de Clase y Método Dialéctico*, presentada en México en 1982:

**Primer lugar:** “realizar un *proceso ordenado de abstracción*, que permita pasar de la apariencia exterior de los hechos particulares, a sus causas internas –*estructurales e históricas*– para podernos explicar su razón de ser, su sentido.”

**Segundo lugar:** “significa llegar a adquirir una *visión totalizadora de la realidad*, en la que cada elemento de ella sea captado en su articulación dinámica y coherente con el conjunto: *esa unidad compleja y contradictoria que constituye la realidad concreta*. (Interrelación dialéctica entre los factores económicos, políticos e ideológicos, históricamente determinados)”

**Tercer lugar:** “permitir obtener una *visión crítica y creadora de la práctica social*. Es decir, *adquirir una actitud de cuestionamiento* sobre el *proceso causal de los hechos y su dinámica interna*, que lleve a profundizar, ampliar y actualizar constantemente el conocimiento que se tiene sobre ellos.”

**Cuarto lugar:** “debe llevar a amplios sectores de las masas populares a adquirir la capacidad de pensar por sí mismas. De esta manera podrán asumir convicciones propias y no estarán simplemente esperando de otros la “correcta” interpretación de los acontecimientos, para aceptarlos pasiva y dogmáticamente” (Jara, 1982: 12).

No se trata entonces de que el grupo repita memorística y mecánicamente los conceptos definidos por otros, sino que sea capaz de comprenderlos a la luz de su práctica y sea capaz de llevarlos a su universo vocabular, con esa sabiduría popular que brinda su cultura. En este sentido Frei Betto esboza:

la educación popular es uno de los factores que ha posibilitado sacar a flote ese rico manantial de cultura de nuestro pueblo, y como consecuencia sus utopías, que no se expresan en conceptos académicos y literarios, pero son fuertes y profundas, pues tocan la razón y la emoción. En esa metodología se rompe la camisa de fuerza de la escuela tradicional. (Betto, 1997: 57-68).

Durante la teorización se realizan constantes retornos a la práctica, donde se descubren nuevos elementos no detectados durante el primer ejercicio de

autodiagnóstico. Al mismo tiempo se formulan proyectos de transformación para el colectivo, a la luz de los conocimientos teóricos construidos. Están creadas así, las condiciones para la transición al tercer momento de la Concepción Metodológica Dialéctica: el retorno a la práctica.

## ¿“RETORNO A LA PRÁCTICA” SIGNIFICA EL REGRESO AL PUNTO DE PARTIDA?

Después del análisis del escenario del grupo, se debe producir un salto cualitativo donde se hayan desandado y desaprendido viejos enfoques y maneras de hacer. Sí, efectivamente, se produce un retorno, un regreso al punto de partida pero de forma diferente. Se debe haber desencadenado un crecimiento humano y social, lo que permite apreciar las transformaciones, cambios, mejoramientos y/o perfeccionamientos operados durante el interactuar educativo.

En caso de no producirse este salto y mantenerse el grupo en el mismo lugar, entonces es indispensable revisar las acciones pedagógicas desplegadas. Es posible conjugar las siguientes situaciones: incoherente aplicación de la metodología, fallas en la ejecución de alguna de las dos fases anteriores o simplemente, los principios se viciaron en el camino, despojándolos de su contenido participativo y dialéctico.

Es en este eslabón donde se comprueba el grado de efectividad que ha tenido la práctica educativa. Se puede comprobar mediante la evaluación de las maneras de andar, el desempeño de los participantes y los resultados de su labor en el radio de acción donde interactúan, para poder comparar el nivel de entrada y salida. Realizar la sistematización como un ejercicio crítico-reflexivo de la experiencia vivida, es factible y preciso también.

Con el retorno a la práctica no se concluye el proceso educativo, si fuera así estaríamos negando su carácter dialéctico. Se convierte a su vez en un nuevo punto de partida para seguir perfeccionado la dinámica social del colectivo. La comunidad u organización según avanza en su gestión social, va incorporando las nuevas formas de hacer a su trabajo, generando los cambios pensados y deseados por el colectivo a partir de todo lo acaecido en los dos primeros momentos: autodiagnóstico y teorización.

En el caso de los grupos de capacitación, el retorno a la práctica se materializa a través de dos vías:

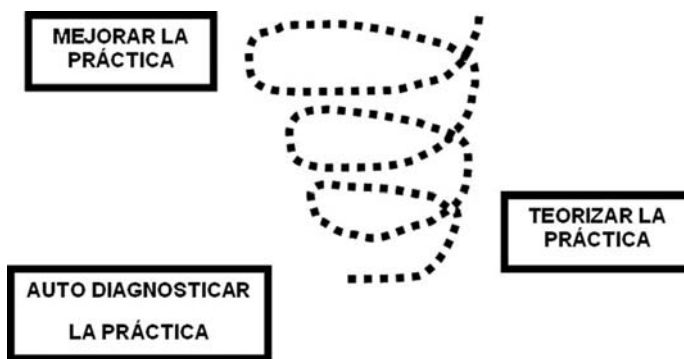
- En el propio espacio educativo donde se desarrolla el proceso de formación (salón de taller u otro).

- En cursos con líderes de gobierno de base se puede lograr mediante trabajos individuales y colectivos donde de forma proyectiva explican cómo van a mejorar su labor educativa comunitaria. Verbigracia: si se trabaja el tema de medio ambiente, entonces sería: Proponga acciones posibles a desplegar por su colectivo para protegerlo, conservarlo y mejorarlo. Si es la capacitación de multiplicadores, entonces: cómo usted (o ustedes) diseñaría un taller sobre el tema del medio ambiente con mujeres desvinculadas del estudio y el trabajo.
- En el espacio educativo comunitario del capacitado.

Verbigracia: trabajo de campo para observar y valorar cómo el líder de gobierno de base “X” ha logrado incorporar a la comunidad en la solución de la problemática medio ambiental. En el caso de la capacitación de multiplicadores sería: visitar el taller sobre medio ambiente que desarrollará el multiplicador “Y” con la participación de mujeres desvinculadas del estudio y el trabajo.

La teoría y praxis sobre las dimensiones de la Educación Popular refuerzan el carácter integral de su propuesta metodológica: política, pedagógica, comunicativa, histórico-cultural, afectiva, organizativa e investigativa.

Hasta aquí el análisis de la Concepción Metodológica de la Educación Popular, la siguiente figura sintetiza su dialéctica:



José Martí y Paulo Freire aseveraron: “Lo que hace crecer el mundo no es el descubrir cómo está hecho, sino el esfuerzo de cada uno para descubrirlo” (Martí, 1975: 190). “El reconocimiento del derecho que el pueblo tiene a ser sujeto de la investigación que los especialistas hacen acerca de él.” (Freire, 1996: 123). La concepción metodológica de la Educación Popular toma cuerpo en estos discernimientos.

## ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN POPULAR QUE LA IDENTIFICAN COMO CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA LIBERADORA?

Si tenemos en cuenta los postulados de Jara, (1992,1994), Núñez (1992,1999), Freire (1985, 1995, 1996) y González (2002), son las siguientes:

- Vocación liberadora en su amplio sentido de la palabra. Facilita la emancipación de los sujetos por si mismos de las ataduras estructurales de carácter social, prejuicios, tabúes, formas de pensar, sentir, actuar, investigar, comunicarse y organizarse.
- Aspira a la coherencia entre objetivo y método como componente ético y camino metodológico para cumplimentar sus objetivos.
- Diseñar desde el objeto y no desde la estructura preconcebida por la teoría precedente, que a su vez respondió a otro. Para cada objeto un diseño adecuado a sus exigencias concretas.
- Se manifiesta mediante las dimensiones de acuerdo con las exigencias del contexto: pedagógica, política, organizativa, investigativa, comunicativa, histórico cultural y afectivo volitiva.
- La plena participación como medio para lograr el empoderamiento de los sujetos en sus diferentes escenarios y fundamento pedagógico de múltiples implicaciones.
- Utilización de las técnicas participativas como herramientas didácticas, facilitadoras de la construcción colectiva de los conocimientos, valores e identidad grupal.
- Primacía de la práctica y el actuar, como punto de partida y fuente de conocimientos, valores y estrategias de transformación.
- La construcción colectiva del conocimiento a partir de la práctica, sobre la base de una reflexión crítica de su experiencia y contexto, mediante el estudio y profundización posterior de la herencia científica, histórica y cultural del pensamiento local, nacional e internacional.
- La contextualización de los procesos como premisa para trazar estrategias adecuadas a las exigencias y características de quienes la formulan.
- Reconoce el derecho a la palabra y a ser escuchado y tenido en cuenta como sustento de la construcción colectiva del conocimiento.
- Apuesta de forma decisiva por la constitución de sujetos activos al darles la posibilidad de convertirse en protagonistas reales de sus destinos.

- Ruptura de las barreras docentes e investigativas al convertir a los sujetos en investigadores de su realidad mediante procedimientos de índole pedagógicos e indagativos.
- El diálogo de saberes entre el conocimiento lógico y el contextualizado, entre lo “culto” y lo “popular”.
- El rechazo de la manipulación comunicativa y de los códigos verticalistas, autoritarios y bancarios de enseñanza.
- La legitimización del disfrute en el proceso de aprendizaje al favorecer un ambiente agradable, atractivo, seductor e interesante para todos sus participantes.
- Respeto a la diversidad como expresión de los sujetos participantes.
- Tener en cuenta los sentimientos, emociones e intereses como componentes de la experiencia pedagógica, sin la cual resultaría insípida y ausente de motivaciones.
- La identidad y el poder como horizonte estratégico (un poder a escala humana, entendible y ejecutable por los propios sujetos)

Sin embargo, el contexto actual donde se desenvuelve la Educación Popular es totalmente diferente al existente cuando apareció.

### ¿CUÁLES SON LOS RASGOS PRINCIPALES DEL CONTEXTO INTERNACIONAL ACTUAL? ¿QUÉ NUEVOS RETOS TIENE LA EDUCACIÓN POPULAR ANTE ESTA NUEVA COYUNTURA?

Vivimos un mundo complejo, lleno de contradicciones y generador de nuevos retos para la Educación Popular. Una mirada a esta realidad contextual, escenario de las actuales prácticas educativas, proporcionaría el siguiente cuadro, conformado a partir del Informe de Sistematización realizado por la Secretaría del Consejo de Educación de Adultos para América Latina (CEAAL, 1998) y la entrevista realizada a Nydia González Rodríguez (2005):

- La crisis y el derrumbe del socialismo a fines de los años 80 del siglo xx reacomodó el sistema político y económico mundial de los últimos cuarenta años. Se profundiza la estrategia neoliberal, liderada por los EEUU.
- Progresa rápidamente un proceso de autonomización y agigantamiento monstruoso de lo económico y de enanización de lo humano. No es ésta la primera vez en la historia que evoluciones desgarradoras han lanzado a la sociedad a una confusión aparentemente incontrolable. Tampoco es la primera vez que los pueblos parecen impotentes.

- No ha existido en la historia de humanidad un período de tanta concentración, centralización e intensidad del capital en tan pocas naciones y personas.
- Nunca el mundo ha sido tan desigual en las oportunidades existentes, pero tampoco ha sido nunca tan igualador en las ideas y costumbres impuestas por la estandarización obligatoria. Actúa contra la diversidad cultural del mundo.
- En el mundo sin alma que nos obligan a aceptar como único mundo posible, no hay naciones, sino empresas; no hay ciudades, sino aglomeraciones; no hay relaciones humanas, sino competencias mercantiles; no hay pueblos, sino mercados; no hay ciudadanos, sino consumidores.
- Vivimos en una economía sin fronteras. La globalización expresa una creciente interdependencia económica entre diferentes estados. Pero la interdependencia existente entre centro y periferia es básicamente dependencia de la periferia respecto al centro. Este proceso es asimétrico: implica que algunas economías y estados globalizan y otras economías y estados son globalizados.
- La globalización designa un fenómeno de mayor alcance que la mera interconexión entre estados: es la expresión a escala planetaria del proceso de expansión capitalista.
- El crecimiento del sistema no implica la satisfacción de las necesidades o el desarrollo de los puntos del sistema. Para la globalización asimétrica, la ampliación de la economía mundial es enteramente compatible con el colapso y el deterioro económico de vastas regiones y países y con la destrucción del hábitat. La devastación del medio ambiente ha terminado por amenazar la sustentabilidad del género humano actual y futuro.
- Si somos hoy, sobre todo en el sur, víctimas de la globo colonización, nuestro aporte histórico no puede ser otro que la globo liberación.
- Acortamiento de todas las distancias geográficas como producto del auge de las comunicaciones y del nuevo lenguaje universal: de la informática y las computadoras.
- La privatización de los servicios, otrora públicos, en servicios cuyo acceso regula el mercado, condena a grandes mayorías de seres humanos a la marginalidad social o en el mejor de los casos a servicios precarizados.
- Creciente desigualdad entre los países del norte y del sur y dentro de estos últimos. El debilitamiento del estado-nación está llevando a la constitución de nuevos espacios económicos internacionales con

intencionalidades políticas: Unión Europea, MERCOSUR, Asociación de Estados del Caribe, entre otros.

- Predominio del modelo neoliberal como proyecto cultural hegemónico, basado en el monopolio de la vida espiritual de los pueblos mediante las grandes industrias pseudo culturales y los medios masivos de comunicación, resultando una exacerbación del individualismo a escala social, que rompe con tradicionales pautas de conducta y de convivencia social.
- El carácter mundial, global y hegemónico del neoliberalismo, que cruza prácticamente todas las realidades nacionales, adquiere formas específicas en los países, dependiendo de los rasgos más particulares de cada formación social nacional y de los procesos sociopolíticos recientes.
- Han cobrado fuerza en las culturas latinoamericanas diferentes corrientes del imaginario colectivo como: el feminismo, el ecologismo, el indigenismo y también el cristianismo, pero ahora con identidad latinoamericana, favorecida por el trabajo de las bases sociales y por la Teología de la Liberación.
- Frente a esta situación, los pueblos de América Latina han buscado mecanismos de defensa y dentro de las limitadas oportunidades de las democracias latinoamericanas, se logró la victoria de una alianza progresista de partidos de izquierda en Venezuela. El nuevo gobierno popular se ha planteado como meta la construcción del socialismo del siglo XXI, manera de interpretar la teoría socialista bajo las nuevas condiciones del mundo en América Latina.

Este cuadro de la situación internacional repercute de forma particular en América Latina, realidad oscurecida por el ataque terrorista a las torres gemelas de Nueva York, el 11 de septiembre del 2001; una catástrofe aprovechada por la cúpula gobernante en los EEUU para justificar el combate al terrorismo mediante el terrorismo de estado. Ejemplos evidentes son las intervenciones armadas de EEUU contra Afganistán (2001) e Irak (2003) con la bendición de las Naciones Unidas y en especial de la Unión Europea.

No obstante este recrudescimiento de la reacción internacional, se han producido nuevos avances en América Latina. La victoria de las izquierdas o de movimientos políticos progresistas de corte nacionalista se han producido en países como Argentina, Brasil –donde por primera vez asume el poder el Partido de los Trabajadores, Bolivia –donde se posesiona un presidente indígena por primera vez en la historia de América Latina–, Chile, Ecuador y más recientemente Nicaragua y El Salvador (con el ascenso al poder del Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) y del Frente de Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), respectivamente.

El ejemplo de resistencia del pueblo de Cuba frente a un bloqueo económico, comercial, diplomático y financiero por parte de la superpotencia más poderosa a escala mundial, EEUU, continúa siendo un paradigma para las fuerzas progresistas y humanistas del mundo y en particular de América Latina.

Venezuela, Cuba, Bolivia y Ecuador han promovido un nuevo mecanismo de integración económica basado en la igualdad y solidaridad entre los pueblos: el ALBA (Alternativa Bolivariana para las Américas). Este ha impulsado importantes proyectos de colaboración dirigidos a elevar la calidad de vida de sus pueblos en los campos de la salud, la educación, el deporte, la cultura y la recreación, el energético, la producción de alimentos, la generación de empleos, entre otros.

Esta estrategia de desarrollo internacional se ha levantado como alternativa al ALCA (Asociación de Libre Comercio para las Américas), encabezada por los EEUU y rechazada por los pueblos debido a las negativas consecuencias para sus países y la consiguiente dependencia económica y política del gobierno y capital norteamericano.

Para enfrentar tan complejo contexto contemporáneo no existen sujetos preconstituídos. La experiencia política y cultural propia de los actores populares será la encargada de generar los proyectos necesarios con estos fines. En tal sentido la Educación Popular puede contribuir, junto con otras tendencias propulsoras, al desarrollo desde las bases, a la formación y fortalecimiento de los hombres y mujeres encargados de enfrentar los retos.

## ¿QUÉ RETOS TIENE ENTONCES LA EDUCACIÓN POPULAR EN AMÉRICA LATINA ANTE ESTE COMPLEJO Y CONTRADICTORIO CONTEXTO?

Resumiendo los criterios de CEAAL (1998) y González (2005):

- Continuar desentrañando la esencia depredadora del capitalismo de nuestros días desde la peculiaridad de cada contexto barrial, local, nacional e internacional.
- Participar del esfuerzo teórico e imaginativo que supone concebir y crear una sociedad emancipada, autogestionaria y solidaria, donde sus fines humanistas deben estar incluidos en los medios de esa magna creación.
- Para las dimensiones de la Educación Popular se impone los siguientes desafíos:

**Política:** Pensar la Educación Popular en América Latina como un proceso políticamente autónomo, crítico de las iniciativas neoliberales (por tanto, en



cierta medida marginal a las lógicas predominantes) y en la búsqueda de núcleos teóricos que fundamenten una propuesta de sentido político progresista. Asumir esta actitud a través del concepto de críticas constructivas desde la práctica. No es posible la marginación de un escenario de restablecimiento democrático, desarrollo local o construcción de ciudadanía, con todas las limitaciones políticas, sociales y culturales ya reseñadas.

Es necesario trabajar los siguientes temas: los *procesos de privatización* y sus efectos en las economías locales, la *violencia* generalizada, particularmente a nivel urbano, la expansión del *consumo de narcóticos* y la presencia del *narcotráfico* como una realidad cotidiana en las principales ciudades o regiones de los países, la nueva forma de *cesantía y sobreexplotación laboral* en aplicación de las políticas económicas, el efecto de nuevos *modelos* de aplicación de políticas sociales (fondos para programas sociales “participativos”).

**Pedagógica:** Lograr centrar la atención de los educadores en la generación de conocimientos. Aportar de esta forma nuevas nociones sobre los procesos comunicacionales e identidades locales, conducentes a un sistema cultural capaz de hacer frente al modelo neoliberal predominante. De este modo, la cuestión pedagógica no radica tanto en su eventual influencia en el sistema educacional formal o en su vínculo con las transformaciones científico tecnológicas propias de la modernización. Antes que eso, el reto radica en el fortalecimiento de la pedagogía para el desempeño, la construcción de la esperanza y la crítica edificadora.

Trabajar temas como: la construcción de la *identidad* de los escenarios educativos, la *integración* de las realidades domésticas, regionales y mundiales en los procesos de Educación Popular, la arquitectura de una *ética colectiva* frente a los signos del individualismo dominantes.

**Organizativa:** Apreciar el valor de lo organizativo en los procesos de enfrentamiento a las políticas neoliberales, valorar cómo la unidad ya no es posible sino en la convivencia de la diversidad de actores sociales con ideas y estrategias convergentes en un punto central: la emancipación de los sujetos. Aprovechar los beneficios de participar en redes de intercambio y trabajo articulado de carácter local, nacional e internacional. Encontrar nuevas posibilidades organizativas a partir de los nuevos adelantos científicos y tecnológicos en la esfera del transporte y las comunicaciones (Internet).

**Investigativa:** Promover la Investigación–Acción-Participativa como práctica educativa y vía para construir conocimientos, reflejo de la rica y compleja realidad de cada contexto en particular. Articular procesos con el propósito de sistematizar las experiencias acumuladas, para continuar com-

pletando la noción sobre Educación Popular y delinear sus nuevas tareas. Evaluar las metodologías, resultados e impactos de la gestión educativa. Promover el intercambio de los resultados de las investigaciones realizadas desde esta perspectiva y desde las ciencias sociales comprometidas. Encontrar nuevas modalidades participativas que garanticen la incorporación de los sujetos a las prácticas educativas de investigación.

**Comunicativa:** Trabajar por hacer del diálogo un método de conocimiento mutuo consensuado. Estudiar los *procesos comunicativos* y su incidencia en la esfera social y vida cotidiana, y cómo lograr de forma coherente la utilización de la *informática* en los programas de formación.<sup>6</sup> Buscar alternativas comunicativas desde las bases para enfrentar el tutelaje de los medios masivos de comunicación.

**Histórico cultural:** Profundizar en el estudio del legado histórico cultural de cada localidad, importante fuente nutricia de la identidad comunitaria y base de los procesos de este carácter a escala nacional. Revalorizar las tradiciones y la cultura popular, asumiéndola como antídoto a la dominación neoliberal en el plano cultural. Estudiar el *consumo* como práctica cultural generalizada y valorada en vastos sectores de la sociedad.

**Afectiva volitiva:** Incorporar definitivamente la dimensión afectiva en el trabajo formativo como medio de humanizar más los procesos educativos, satisfacer esta necesidad humana, fomentar la confianza y fortalecer la autoestima. Contrarrestar la tendencia de dominación global de la espiritualidad, la cual fomenta el individualismo y concepciones pragmáticas. Estudiar y respetar las peculiares formas de expresión de esta dimensión en los diferentes espacios sociales.

Después del análisis realizado pudiera suscitarse el siguiente cuestionamiento:

**Entonces... ¿Por qué se ha podido utilizar la Educación Popular en Cuba, donde precisamente las masas populares han accedido al poder desde hace más de 50 años?**

<sup>6</sup>El proyecto “Reto a la Osadía” es una interesante experiencia educación a distancia, utilizando la Educación Popular como sustento metodológico para su materialización práctica. Es impulsado por el colectivo de Investigación Educativa (CIE) “Graciela Bustillos” de la Asociación de pedagogos de Cuba. Cuenta con dos cursos en operación: uno sobre participación educativa y otro de sistematización de procesos.

<sup>7</sup>Revolución Cubana: proceso iniciado el 10 de octubre de 1868 con la guerra de independencia del coloniaje español, continuada en 1895; fue frustrada

En este difícil contexto mundial, la Revolución Cubana<sup>7</sup> lucha por su supervivencia, con las agravantes que imponen más de cincuenta años de bloqueo por la potencia económica, política y militar más fuerte del mundo, hoy recrudescido ante la evidencia de la continuidad del proyecto social cubano<sup>8</sup>, el cual no han podido doblegar. El pueblo de Cuba defiende su soberanía, el derecho a escoger su sistema político, la organización de su economía, la defensa de sus conquistas sociales alcanzadas y el derecho a tener sus sueños de justicia social.

En una democracia participativa, socialista como la cubana, el asedio permanente del imperialismo norteamericano no ha impedido el avance constante hacia el autogobierno popular. En este contexto, la Educación Popular enriquece nuestros instrumentos sociales en todos los ámbitos, incluido el de la escuela. Con ella enfrentamos el reto de seguir apostando por la dignidad plena del hombre.

La Educación Popular en Cuba<sup>1</sup> viene a profundizar esta aspiración de consolidar el poder del pueblo, mediante un sano ejercicio de reflexión crítica y autocrítica en los espacios educativos donde se desarrolla, con el fin de perfeccionar las formas de hacer y fortalecer los resultados. No obstante, se confrontan dificultades a la hora de concebir la factibilidad de la metodología de la Educación Popular dentro de la educación general teniendo en cuenta, entre otros factores, su masividad y los principios organizativos. La batalla, sin embargo, es de naturaleza diferente al resto de los países de la región.

En Cuba la dicotomía educación formal vs. Educación Popular no funciona con los antagonismos antes señalados. Ambas se insertan en un propósito

---

<sup>8</sup> **Proyecto social cubano:** Conjunto de ideas, principios y acciones políticas, económicas, sociales, éticas, medio ambientales, culturales, de cooperación y solidaridad internacional que son gestionadas por la dirección del gobierno de Cuba con la aprobación y participación del pueblo en su ejecución práctica. Su propósito es construir una sociedad justa, equitativa, democrática, solidaria y con altos índices de calidad de vida para todos los ciudadanos.

---

temporalmente por la intervención norteamericana en 1898 (guerra hispano, cubano norteamericana). En 1902 nace una pseudo república controlada por los EEUU. Continúa la actividad emancipadora en el siglo xx, ahora contra la neodominación de EEUU. Con el asalto al cuartel Moncada el 26 de julio de 1953, en Santiago de Cuba, por un grupo de jóvenes revolucionarios al mando del líder histórico de la Revolución Cubana: Fidel Castro Ruz, se inicia la última etapa de la lucha de liberación nacional. El triunfo de la Revolución el 1ero de enero de 1959 se inicia una profunda transformación de la vida económica, política y social de Cuba, frente a la agresiva actitud de EEUU.

principal que busca construir un modelo de convivencia humana, equidistante del liberalismo y de las experiencias del desaparecido socialismo europeo, trabajando en la formación de un sistema de valores a partir de lo autóctono, cuyo contenido y jerarquización se levanta como una alternativa al sistema de valores impuesto por el capitalismo mundial.

Importante ha sido en Cuba el trabajo de experiencias de Educación Popular con niños y jóvenes, como alternativa a la tradicional visión basada en el trabajo con los adultos. Si hablamos de nuevas formas de hacer política, es ineludible incorporar a ese universo, carente de la experiencia de los adultos, pero libre de muchos de sus vicios confesos o inconfesados.

De esta forma, la Educación Popular, no se concibe como alternativa frente a lo gubernamental dentro de procesos micro. El reto es mucho mayor, debe ser un esfuerzo a nivel social, por lograr desde la perspectiva educativa que la práctica y el actuar constituyan puntos de partida en la construcción de una pedagogía autóctona acorde con nuestras necesidades, coyuntura e intereses.

Muchas son las barreras a franquear para lograr tales objetivos. Se hará referencia a dos que por su contenido abarcan a la mayor parte de los educadores populares cubanos:

**Primera:** Constituyen sujetos que se han adentrado en un nuevo universo metodológico sin abandonar completamente las concepciones de sus prácticas precedentes. Esta realidad provoca no pocas incongruencias, errores y limitaciones en su labor. Así, su propia transformación se convierte en su primer objetivo. Este propósito resulta muy difícil, pues implica: democratizar sus estilos de gestión pedagógica; aprender a pensar y a vivir coherentemente; compartir su papel protagónico en un proceso, siempre apreciado con mentalidad elitista; ser coherentes con sus discursos; aceptar el diálogo renovador y cuestionador; convertirse en prácticos reflexivos y críticos de su quehacer diario.

**Segunda:** La visión social conformada por el academicismo, pertrechado de contenido teórico desvinculado de la práctica. Las concepciones positivistas en las ciencias sociales son aún fuertes y frenan el avance de opciones más cualitativas de investigar y transformar la realidad.

Este cuadro debe impulsar a continuar avanzando en la aplicación de la Educación Popular, demostrando en la práctica sus amplias posibilidades en el trabajo social educativo desde las comunidades, organizaciones y demás espacios sociales. Encontrar los escenarios para poder dialogar y llegar a consensos indispensables dentro de los espacios académicos de las ciencias sociales en Cuba.

En resumen, como se ha podido apreciar, la Educación Popular es una concepción en franco proceso de construcción y su metodología nos brinda la posibilidad de contribuir a su enriquecimiento desde cada uno de los espacios educativos socioculturales donde promovemos la transformación endógena a partir de sus propios actores.

Usted, de conjunto con los demás integrantes de su experiencia y/o proyecto de trabajo, puede contribuir a esta finalidad. Contamos con su inagotable persistencia y creatividad.

## BIBLIOGRAFÍA

BETTO, F. (1997). Vigencia de las utopías en América latina: Educación Popular, Pedagogía y Política. *Revista Utopía y Praxis Latinoamericana. Universidad de Zulia*, 2, 57–68. Recuperado en [utopraxis@luz.ve](mailto:utopraxis@luz.ve)

BETTO, F. Paulo Freire y la reinención de Brasil. Revista electrónica *América Latina en Movimiento*. Publicado en ALAI 3332001–05-29. <http://alainet.org/>

CEAAL. (1998). Poder y esperanza. Los desafíos políticos y pedagógicos de la Educación Popular en América Latina. *Caminos. Revista Cubana de Pensamiento Socioteológico*, 9, 32-48.

COSTA, B. (1981). *Notas para analizar una práctica de Educación Popular*. Petrópolis: Voces / Nova.

FREIRE, P. (1974). *Pedagogía del oprimido*. Méjico DF: Siglo XXI.

FREIRE, P. (1977). *Cartas a Guinea-Bissau. Apuntes de una experiencia pedagógica en proceso*. Brasil: Paz y Tierra.

FREIRE, P. (1985). *La dimensión política de la educación*. Quito: CEDECO.

FREIRE, P. (1986). *Hacia una pedagogía de la pregunta. Conversaciones con Antonio Faúndez*. Buenos Aires: La Aurora.

FREIRE, P. (1993) *¿Extensión o Comunicación? La concientización en el medio rural*. Méjico DF: Siglo XXI.

FREIRE, P. (1994). *Cartas a Cristina. Reflexiones sobre mi vida y mi praxis*. Brasil: Paz y Tierra.

FREIRE, P. (1995). *Política y educación*. México: Siglo XXI.

FREIRE, P. (1996). *Cartas a quien pretende enseñar*. Méjico DF: Siglo XXI.

GONZÁLEZ, N. (2002). *Para evaluar nuestras prácticas*. La Habana: CIE “Graciela Bustillos”.

GONZÁLEZ, N. (2003). *Criterios de evaluación para procesos de educación popular en las comunidades*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba.

GONZÁLEZ, N. (2005). *Entrevista realizada por el autor*. Documentos digitalizados de la APC.

ISLA, M. (2002). *Proyecto Comunidad 2001: propuesta integral de capacitación para representantes de base del Poder Popular en la provincia de Cienfuegos*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

ISLA, M. (2004). *La evaluación de necesidades de formación desde las competencias de acción de los representantes gubernamentales de base en Cienfuegos. Experiencias y resultados*. Tesina de Diploma de Estudios Avanzados no publicada, Universidad de Granada, España.

JARA, O. (1982). *Conciencia de Clase y Método Dialéctico*. Manuscrito no publicado.

JARA, O. (1984). *Los Desafíos de la Educación Popular*. San José: Alforja.

JARA, O. (1985). *Material escrito en Nicaragua*. [s.l.]: [s.e.].

JARA, O. (1992). *Conocer la realidad para transformarla*. Costa Rica: ALFORJA.

JARA, O. (1994). *Para sistematizar experiencias; una propuesta teórica y práctica*. San José, Costa Rica: CEP ALFORJA.

JARA, O. (1998). *La sistematización en el trabajo de la educación popular*. Dimensión Educativa.

LUZ Y CABALLERO, J. DE LA. (1950). *Elencos y discursos académicos*. (Vols. 1-2). La Habana: Universidad de la Habana.

MARTÍ, J. (1975). *Obras Completas*. (Vols. 1-28). La Habana: Editora Nacional de Cuba.

MAX-NEEF, M., ELIZALDE, A. Y HOPENHAYN, M. (1993). *Desarrollo a escala humana*. Uruguay: Editores Nordan, Redes.

NÚÑEZ, C. (1992). *Educación para Transformar, Transformar para Educar*. Guadalajara: IMDEC A.C.

- NÚÑEZ, C. (1993). *Nuestras prácticas... perfil y perspectivas de la formación de educadores populares en Latinoamérica*. Guadalajara: IMDEC.
- NÚÑEZ, C. (1999). *Revolución ética*. Guadalajara, Jalisco, México: IMDEC.
- PARK, P. (1992). *La investigación Acción Participativa. Inicios y Desarrollo*. Colombia: Universidad de Colombia.
- PARK, P. (2000, ABRIL). *Conocimiento e Investigación Participativa*. Recuperado el 24 de mayo de 2005 en <http://www.apc.rimed.cu>
- PONTUAL, P. (1991). *Metodología, métodos y técnicas en la Educación Popular (Algunas reflexiones e inquietudes acerca de nuestros programas de formación)*. San José: CEP-Alforja.
- TORRES, R. M. (1988). *Un encuentro con Paulo Freire*. Lima: Tarea.
- VARELA, F. (1992). *Miscelánea filosófica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.





# **Metodología de capacitación para el trabajo comunitario desde la Educación Popular dirigida a los representantes de base del Poder Popular.**

## *Una propuesta para pensar en nuestros espacios socioculturales\**

“Nadie nace hecho. Nos vamos haciendo poco a poco, en la práctica social en que tomamos parte.” (Freire, 1996:97-98)

Cuando en el año 1995 iniciamos un proyecto de capacitación de diferentes actores sociales en el municipio de Abreus, provincia de Cienfuegos, mediante el proyecto de capacitación “Comunidad 2000”, nunca pensamos las implicaciones teóricas y práctico metodológicas que se derivarían de aquel acto inicial.

El proyecto “Comunidad 2000” tenía como objetivo la preparación de los participantes en la metodología del trabajo comunitario, desde la concepción de la Educación Popular. Se capacitaron educadores, especialistas, promotores y directivos de diferentes sectores y organizaciones como: cultura, educación, educación superior, sindicato, salud pública, Poder Popular (un Presidente de Consejo Popular y un Delegado), INDER, Asociación de Pedagogos de Cuba y de la Federación de Mujeres Cubanas.

Fue inicialmente promovido por la Asociación de Pedagogos de Cuba mediante su Sección Científica de Educación Popular y Trabajo Comunitario, el Colectivo de Investigación Educativa (CIE) “Graciela Bustillos” y posteriormente se le sumó el Centro Provincial de Superación para la Cultura de este territorio.

\* Autores: Dr. Mariano Alberto Isla Guerra. y M Sc. María de los Ángeles Álvarez Beovides.

El programa, a partir del diagnóstico realizado, hacía énfasis en dos aspectos metodológicos relevantes: promover la participación real de los vecinos en la gestión comunitaria y facilitar la integración de actores en este proceso transformador. Sin embargo, una vez que los participantes comenzaron a realizar sus prácticas en las comunidades, se suscitó una situación peculiar: considerable cantidad de Delegados de Circunscripción y Presidentes de Consejos Populares, ponían barreras para la instrumentación de las diferentes ideas de proyectos comunitarios, especialmente las de la dimensión cultural.

Se evidenció la necesidad de crear un Consejo Asesor Provincial de Trabajo Comunitario adjunto a Asamblea Provincial del Poder Popular, con la finalidad de asesorar a este órgano en materia de trabajo comunitario. Su finalidad principal: estimular la participación e integración comunitaria y planear y ejecutar la capacitación de sus representantes en la base (Delegados de Circunscripción y Presidentes de Consejos Populares). Fue constituido oficialmente en el año 1998.

Los miembros del Consejo Asesor rápidamente identificaron una carencia fundamental para poder promover la gestión comunitaria en Cienfuegos: la falta de capacitación de los representantes de base del Poder Popular en la metodología del trabajo comunitario, reto que se garantizó con la instrumentación de otro proyecto de capacitación: “Comunidad 2001”.

Decía Freire que “la formación permanente se basa en la práctica de analizar la práctica.” (Freire, 1996:81) De cómo se produjo el cambio de estos importantes actores sociales, de agentes resistentes al cambio a gestores del trabajo comunitario, versa el presente artículo, que se levanta como elemento testimonial de una experiencia de formación con más de quince años de existencia, a partir de una práctica educativa concreta.

## ¿EN QUÉ CONTEXTO SE DESARROLLA EL PROYECTO DE CAPACITACIÓN “COMUNIDAD 2000”?

Desde el triunfo del primero de enero de 1959, la participación organizada del pueblo en las comunidades ha sido una regularidad en el proyecto social cubano, con momentos de mayor o menor intensidad. Fehaciente manifestación de ello fue la Campaña de Alfabetización, las campañas de vacunación, el impulso del movimiento de aficionados y la construcción de obras sociales, entre otros. Hechos que han demostrado las inagotables potencialidades de las comunidades en la gestación y realización de importantes tareas de carácter social.

Sin embargo, entre mediados de la década del 70 y 80 del siglo xx se debilita el papel de las comunidades ya que el Estado asumió responsabilidad

des por encima de lo que le correspondía ante los problemas sociales que afectaban a la ciudadanía, al margen de las posibilidades y capacidad de autogestión locales. Sobreviene una etapa de “brazos cruzados”, de “mirar hacia arriba” en espera de soluciones.

A partir de la desintegración del campo socialista y la desaparición de la URSS en el año 1989, la situación económica y social del país sufre profundas transformaciones, situación que condujo a “mirar” nuevamente hacia la comunidad y definir su lugar en nuestro proyecto social.

*El inicio de la crisis de los años 90 (denominada período especial) hizo que la comunidad se convirtiera en un escenario estratégico de la Revolución, motivado por:*

Más del 50% de los habitantes permanecían la mayor parte o todo el tiempo en la comunidad, producto de la disminución y modificación cualitativa de la masa trabajadora así como por el aumento de un sector poblacional que se independizó de las actividades estatales (los trabajadores por cuenta propia).

Los cambios operados en la organización y funcionamiento de los órganos estatales y de gobierno no habían producido los resultados esperados, principalmente con la creación de los Consejos Populares. El débil el proceso de integración de los actores sociales alrededor del Consejo Popular y la difícil realidad económica del país no habían posibilitado enfrentar la solución de todas las necesidades materiales existentes en las comunidades. Situación profundizada por la cultura heredada de esperar la solución desde arriba.

No se había logrado que las administraciones de las empresas se sintieran responsabilizadas con la comunidad donde radicaban, ni con aquellas de donde provenían sus trabajadores. (Ver: Rosales del Toro, 1995)

Estos elementos de carácter interno, por mencionar los más determinantes, y la negativa situación política y económica internacional, unido a las intenciones subversivas procedentes desde el exterior para minar a la Revolución desde adentro –aprovechando para esto las deficiencias y errores que podían existir en las comunidades– fundamentaban la necesidad del trabajo comunitario y el lugar a desempeñar por las comunidades en el contexto cubano de aquel momento.

Hoy todos estos factores se han profundizado y la sociedad valora cómo atemperarlos con los nuevos tiempos; se hace evidente la urgencia de continuar promoviendo el trabajo comunitario como alternativa de solución y fortalecimiento del proyecto social cubano desde la base, así como mantener y perfeccionar las estrategias de capacitación de actores sociales en la metodología de la gestión comunitaria.

## ¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA SUPERACIÓN DE LAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES DE BASE EN AMÉRICA LATINA Y CUBA?

A lo largo de la historia el hombre, desde el propio proceso de su génesis como ser social, ha vivido y desarrollado sus potencialidades en el seno de su comunidad. En un estudio histórico que hicimos sobre el comportamiento de la educación a través de los diferentes regímenes económicos sociales, tuvimos en cuenta como criterios a analizar: los ideales pedagógicos, los espacios escolares, la profesión de los docentes y la preparación de los líderes gubernamentales de base.

Producto de este análisis, pudimos arribar a la siguiente consideración: a lo largo del desarrollo histórico social no ha existido una marcada preocupación ni ocupación con respecto a la preparación de los representantes gubernamentales en materia de trabajo comunitario. Resultado que indica la necesidad y urgencia de su desarrollo en las actuales condiciones de voraz neoliberalismo y globalización.

En el continente americano, desde las culturas precolombinas, la educación fue una inquietud, especialmente de los pueblos aztecas, mayas e incas. Llegó a existir toda una estructura comunitaria pero la preparación se realizaba mediante la transmisión generacional, como parte de la tradición cultural.

Durante la etapa colonial en los pueblos de América se reproducen los modelos educativos de sus metrópolis, en particular prevaleció el heredado de España, basado en el método escolástico, una filosofía religiosa, metafísica y oscurantista, el intelectualismo y el memorismo.

La independencia puso su mirada en la educación de nuestro continente e impulsó una corriente pedagógica más democrática. Un fiel exponente de ella fue Simón Rodríguez, maestro de Bolívar. Este destacado educador afirmó: “El maestro debe ser capaz de enseñar a aprender y ayudar a comprender en un ambiente agradable y permeado por la eticidad”. (Delgado, 1994: 6)

Durante el siglo xx la situación en América Latina se dibuja con irregularidades propias de un continente sometido a los designios del capital foráneo, principalmente de Estados Unidos. Educativamente se reproducen sistemas acordes con el sistema socioeconómico imperante.

En Cuba esta situación se comportó como sigue: en la etapa colonial se reproducen las condiciones existentes en América Latina. No obstante, el siglo xix fue rico en aportes pedagógicos, destacándose figuras como José

Agustín Caballero (1771-1835), Félix Varela Morales (1788-1853), José de la Luz y Caballero (1800-1862), Rafael Morales y González (1843-1872) y Rafael María de Mendive (1821-1886), y nuestro Héroe Nacional, José Martí (1853-1895).

En particular, la concepción martiana sobre la educación posee estrechos nexos con las actuales nociones de la Educación Popular. Él previó la preparación de los hombres para la vida desde una posición dialéctica y transformadora, partiendo de las condiciones concretas de cada realidad.

Durante este siglo no identificamos programas de preparación de líderes en el ámbito de base. Las fuerzas independentistas estaban muy ocupadas en la búsqueda de pertrechos, en la suma de hombres para la guerra y en la organización de todo el andamiaje necesario para enfrentar a España.

Durante la pseudo república no se encontraron, de forma generalizada, metodologías de capacitación dirigidas a la preparación de los representantes gubernamentales de base. La clase dominante se valía de su poder para preparar a sus hijos y administradores en las técnicas para el manejo de negocios. No obstante, hubo tentativas excepcionales dirigidas a la preparación de las clases más humildes en temáticas históricas, culturales, políticas e ideológicas e incluso en aspectos técnicos para el ejercicio de oficios; entre otras experiencias, descolló la creación de la Universidad Popular “José Martí”, promovida por Julio Antonio Mella en los inicios del siglo xx.

Después del triunfo revolucionario del primero de enero de 1959 se han desarrollado múltiples procesos de superación del pueblo. Premisas para ello fueron la nacionalización de la enseñanza y la Campaña de Alfabetización, condiciones indispensables para las precursoras batallas por el sexto y noveno grados.

Estas medidas fueron garantizando una base social, culturalmente mejor preparada para enfrentar los retos del nuevo proyecto social. Se crearon escuelas de capacitación por sectores y organizaciones que han dispuesto a los líderes de base para su gestión en las comunidades.

Esta preparación ha estado signada por objetivos sectoriales en función de problemáticas generales del organismo, organización o institución que la promueve. Han predominado los contenidos teóricos sobre las experiencias prácticas. En una parte considerable de casos, la metodología no ha sido coherente con los objetivos.

## ¿QUÉ ANTECEDENTES EXISTÍAN EN CIENFUEGOS? ¿CÓMO CARACTERIZAR LAS ACCIONES DE SUPERACIÓN REALIZADAS HASTA 1998?

Hasta esos momentos se había realizado en Cienfuegos un conjunto de acciones de capacitación en la esfera del trabajo comunitario, pero adolecían de la necesaria coherencia e integralidad y se ejecutaban de una forma marcadamente sectorial.

El diagnóstico participativo sobre el estado del trabajo comunitario en Cienfuegos entre el año 1995 y 1998, evidenció sus principales problemas, entre los que se encuentran:

- La preparación de los líderes que conducían y coordinaban los procesos comunitarios de base no habían sido suficientemente integral.
- Durante la capacitación se insistía en el qué hacer y su fundamentación teórica y no en el cómo hacer y su vivencia práctica.
- Predominio de estilos, métodos y hábitos de trabajo de hacer sólo lo orientado y esperar el permiso para actuar.
- Se exigía uniformidad en el accionar de las comunidades sin tener en cuenta sus particularidades, sus intereses y necesidades específicas.
- Aun la participación era más movilizativa y consultiva que decisoria.
- Existían múltiples programas y proyectos comunitarios de instituciones y organizaciones que actuaban simultáneamente pero sin articulación entre ellos, estaban diseñados mayoritariamente desde los objetivos sectoriales y no a partir de la realidad de las comunidades.
- Predominio de diagnósticos incompletos y en otras ocasiones no se realizaban, no eran participativos y no tenían en cuenta indicadores como: tradiciones, costumbres, saber popular, necesidades sentidas, intereses, motivaciones y la estructura social del lugar.
- No se había consolidado una cultura ambiental en el ámbito comunitario.
- Tendencia a una producción teórica sin práctica y viceversa, lo que impedía sistematizar y divulgar los resultados de las experiencias y proyectos.

Al valorar si las prácticas de trabajo comunitario en Cienfuegos constituían procesos de Investigación Acción Participativa (IAP), se pudo arribar a las siguientes consideraciones:

- Los comunitarios no eran protagonistas de los procesos investigativos originados en las comunidades, sino fuente de información.

- La investigación y/o proyecto estaba concebido desde afuera como una intervención y respondía, principalmente, a los intereses del sector o grupo promotor, en vez de a necesidades sentidas de la población. Tampoco se trabajaba previamente para el reconocimiento por los vecinos de sus necesidades, y no siempre se lograba involucrarlos.
- Primaba en la investigación comunitaria la concepción, los métodos y las técnicas tradicionales, donde la comunidad es fuente de información y no un grupo investigador.
- Existían, mayoritariamente, proyectos dirigidos a resolver problemas de manera asistencial, sin priorizar la investigación.
- El objetivo de lograr la transformación de los sujetos, como premisa para que participativamente contribuyeran a la transfiguración de la comunidad por sus vecinos, no era lo primordial.
- El manejo de datos cuantitativos predominaba, además la información cualitativa se subestimaba. No se hacía suficiente énfasis en la importancia del factor subjetivo.

## ENTONCES... ¿CON QUÉ CONTABA CIENFUEGOS PARA ENFRENTAR ESTA SITUACIÓN?

En la provincia existía un grupo de especialistas preparados adecuadamente y con sensibilidad hacia esta temática, quienes habían promovido una valoración objetiva de los logros y desaciertos en las prácticas comunitarias en el territorio. Además, se contaba para ello con:

- Valiosas experiencias y proyectos comunitarios de carácter sectorial, intersectorial e integral, liderados por promotores dotados de una alta motivación.
- Acciones de superación dirigidas a preparar a los promotores de trabajo comunitario de los diferentes sectores con la participación de instituciones, organismos y organizaciones de la provincia.
- Un grupo de investigadores interesados en profundizar y sistematizar los procesos y resultados alcanzados por las diferentes experiencias y proyectos.
- Un Consejo Asesor de Trabajo Comunitario adjunto a la Asamblea Provincial del Poder Popular, el cual había impulsado la integración de los actores sociales del territorio.
- Eventos encaminados a facilitar el intercambio entre quienes lideraban estos procesos en la provincia, como: los talleres de Ciencias Sociales promovidos por el CITMA, los encuentros provinciales de Cultura y

Desarrollo impulsados por el Centro Provincial de Superación y la Dirección de Cultura y los eventos “Comunidad” del Centro Provincial de Cultura Comunitaria.

- Cuatro instituciones de Educación Superior que impulsan estudios y proyectos comunitarios: la Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”, la Facultad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Conrado Benítez” y la Facultad de Cultura Física.
- La primera carrera del país de Estudios Socioculturales –desde el año 1998 en la Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”– la cual ha venido dotando a Cienfuegos de personal calificado en esta rama.
- La Escuela Provincial de Instructores de Arte que prepara a jóvenes para su labor sociocultural en las comunidades.
- Los primeros egresados de la Escuela de Trabajadores Sociales de Villa Clara desde el año 2001, nuevos actores sociales que se incorporaron al quehacer comunitario con adecuada preparación.

El Consejo Asesor Provincial de Trabajo Comunitario, teniendo en cuenta el panorama antes descrito, nos solicitó el diseño y ejecución de un programa básico de capacitación en trabajo comunitario integrado para ser impartido a sus miembros y a los consejos asesores del nivel municipal.

El programa fue diseñado y ejecutado satisfactoriamente teniendo en cuenta en su concepción y ejecución la metodología de la Educación Popular. Esta experiencia facilitó posteriormente el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto de Capacitación “Comunidad 2001”, que garantizó la preparación de 25 Presidentes de Consejo Populares y ocho multiplicadores, en representación de cada municipio de la provincia. Esta experiencia formativa permitió avalar una metodología de capacitación integral de trabajo comunitario para la preparación de representantes de base del Poder Popular, centro del presente artículo. Pero antes valoremos...

## ¿POR QUÉ EL DISEÑO CURRICULAR DEBE TENER UN CARÁCTER INTEGRAL?

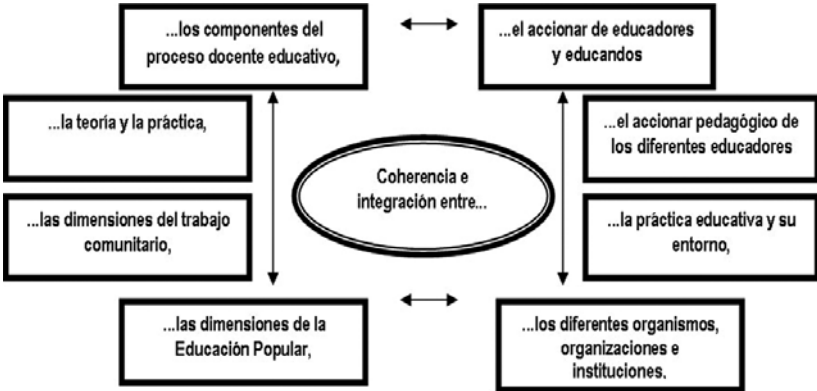
En una metodología de capacitación ocupa un lugar esencial el diseño curricular. En este se integra dialécticamente lo diverso para dar como resultado un *producto* eficiente e integral, dotado de las herramientas y métodos que propiciarán a sus beneficiarios enfrentar los disímiles retos de su vida en las esferas profesional, social, familiar, ética, política y personal, entre otras.

Tradicionalmente los programas de un determinado currículo son diseñados por un grupo de expertos –en el mejor de los casos multidisciplinario– que



trata de ofrecer solución a una brecha cognoscitiva, práctica, ética y/o cultural, entre otras; o aportar una respuesta más armónica a una carencia social, profesional, etc.

Para que sea integral el diseño curricular en materia de trabajo comunitario, debe sustentarse en la real participación de quienes se beneficiarán con el mismo, responder a sus necesidades concretas de aprendizaje y a las exigencias del entorno donde se desarrollará. El siguiente gráfico sintetiza cómo en el diseño curricular para el trabajo comunitario es indispensable una coherencia e integración entre:



La comunidad constituye un organismo social íntegro, se manifiesta en todos los planos (personal, familiar, social), en todos los niveles (individual, grupal, masivo), entre los diferentes grupos de edades (niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores), entre los distintos grupos sociales (intelectuales, dirigentes, trabajadores, campesinos, amas de casas, jubilados, estudiantes, militares, trabajadores por cuenta propia, etc.) y en todas las dimensiones (económica, cultural, educativa, de salud, habitacional, medioambiental, socio psicológica, deportiva-recreativa y de defensa). Entre estos planos, niveles y dimensiones se dan múltiples interrelaciones dialécticas que le brindan una dinámica peculiar al desarrollo comunitario.

Evidentemente, este proceso armónico al reproducirse en la realidad social comunitaria, requiere de una metodología de capacitación integral, dirigida a preparar a los líderes de base de las comunidades: "Reconocer la visión integrada de la realidad, (...) expresada con mucha más claridad cuando hablamos de ella como una totalidad dialéctica" (Núñez Hurtado, 1985:138). "No se trata de hacer de todo, sino pensar desde el todo y para el todo posible" (Núñez Hurtado, 1985:74)

“Pensar” desde la comunidad y con sus actores, teniendo en cuenta sus múltiples aristas y lados, necesita de un enfoque multifactorial, multisectorial y multidisciplinario que pueda dar respuesta al “todo posible”. Entonces, la capacitación en la esfera del trabajo comunitario debe ser producto de este entramado dialéctico construido participativamente, para así conformar un diseño integral en función de una sinergia social de lo objetivo y subjetivo desde la comunidad.

## ¿DE QUÉ ETAPAS Y FASES CONSTA LA METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL CONCEBIDA?

El proyecto diseñado, ejecutado y evaluado estuvo en correspondencia con la Concepción Metodológica Dialéctica de la Educación Popular<sup>1</sup> y materializó en la práctica las dimensiones<sup>2</sup> de esta concepción pedagógica. La Investigación Acción Participación, la dimensión investigativa de la Educación Popular y la modalidad indagativa del paradigma sociocrítico, guiaron este proceso de capacitación.

Para lograr articular dialécticamente los componentes de la Concepción Metodológica Dialéctica y las dimensiones de la Educación Popular, se previeron en la metodología las siguientes etapas:

- I. De diagnóstico.
- II. Educativa.
- III. De introducción de resultados.

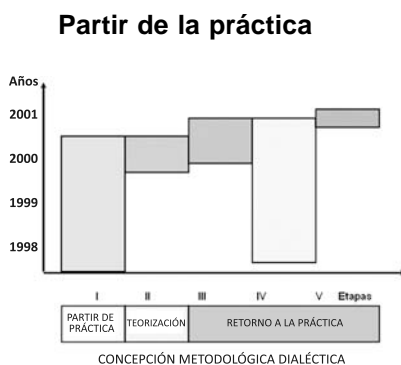
<sup>1</sup> Concepción Metodológica Dialéctica de la Educación Popular: Dialéctica de los procesos educativos, signados por la Metodología de la Educación Popular, que parte de la práctica, para de aquí pasar a un momento de teorización y entonces garantizar el retorno a una práctica enriquecida y cualitativamente superior. Dialéctica que facilita un ascenso en espiral, donde cada punto de llegada será a su vez un nuevo punto de partida. Práctica-Teoría-Práctica + (P - T - P+) o acción-reflexión acción+ (A - R - A+) En esta sucesión de momentos se interrelacionan dialécticamente los componentes del proceso docente educativo, donde la coherencia entre objetivo y método se convierte en un principio rector.

<sup>2</sup> Dimensiones de la Educación Popular: Lados o aristas a través de las cuales se manifiesta la actividad educativa de esta concepción. Ellas son: la pedagógica, política, comunicativa, investigativa, la histórico-cultural, organizativa y la socio afectiva. Según Carlos Núñez son como las teclas de un sintetizador que sirven para sobredimensionar un sonido determinado según las exigencias del momento. Todas actúan dialécticamente pero siempre hay alguna que se manifiesta con mayor intensidad, según las exigencias de ese instante del proceso. Ellas orientan al educador popular para ir tensionándolas según las necesidades de la experiencia comunitaria o proceso educativo.

IV. Evaluativa.

V. De sistematización.

El siguiente gráfico ilustra la ejecución de las etapas por años:



A continuación explicamos cada una de las etapas y fases de la metodología aplicada:

Todas las técnicas participativas<sup>3</sup> aplicadas, materiales referenciados y otros documentos de los cuales se hace alusión a continuación, usted los puede consultar en [www.cnsc.cult.cu](http://www.cnsc.cult.cu) o en el fondo sobre trabajo comunitario de la biblioteca del Centro Nacional de Superación para la Cultura ([cnsc@cnsc.cult.cu](mailto:cnsc@cnsc.cult.cu)) y de la Asociación de Pedagogos de Cuba ([apc@apc.rimed.cu](mailto:apc@apc.rimed.cu))

### *I. ETAPA DE DIAGNÓSTICO*

#### **Objetivos:**

–Concertar relaciones de trabajo con el Poder Popular, tendientes a garantizar el cumplimiento de cada una de las etapas de la metodología.

<sup>3</sup> Técnicas participativas: Herramientas didácticas de la Educación Popular. El educador debe estar debidamente preparado para su utilización. Promueven la participación consciente de los alumnos en su auto educación, desarrollando su independencia cognoscitiva. Propician que puedan pasar de entes pasivos y receptores en la escuela tradicional a sujetos activos, coprotagonistas del proceso educativo. Mediante ellas pueden expresar sus vivencias, ideas y reflexiones, escuchar y ser escuchados, interrelacionarse con sus compañeros y compañeras de estudio y desarrollar la capacidad de tomar decisiones. Ver colección de textos en tres tomos: Colectivo de autores. Técnicas participativas de educadores cubanos. Editado por el CIE Graciela Bustillos de la Asociación de Pedagogos de Cuba. La Habana. 1995, 1996 y 1998.

- Facilitar el autorreconocimiento de los participantes sobre el estado de su preparación y del trabajo comunitario en su contexto para determinar las necesidades de aprendizaje.

## **Fases:**

### *1.- Organizativa:*

Fines del año 1998. Coordinación y organización de todo el diseño con la Secretaría de la Asamblea Provincial del Poder Popular. Definición de la participación y aseguramientos del Poder Popular Provincial y los municipios en cada una de las etapas y fases de la capacitación previstas en la metodología.

Realización de sesiones para la preparación de los colaboradores en la concepción teórico metodológica a ejecutar. Acción definitoria, pues garantizaba la coherencia pedagógica e investigativa durante todo el proceso. En esta preparación se hizo énfasis en: Concepción Metodológica Dialéctica (CMD) de la Educación Popular, etapas de la metodología de capacitación, diseño de talleres de diagnóstico participativo y selección de técnicas apropiadas a este objetivo.

### *2.- Triple autodiagnóstico participativo<sup>4</sup>*

Primer trimestre del año 1999. Realización de talleres con este fin, planeados en la fase precedente. Intervinieron más del 70% de los Presidentes de Consejos Populares y delegados de circunscripción de la provincia.

El triple autodiagnóstico participativo se organizó de acuerdo con las condiciones y características de cada municipio de la provincia (contextualizado). Los resultados también fueron disímiles, aunque se reiteraron aspectos comunes como regularidades, lo que facilitó la determinación de las necesidades de aprendizajes.

En esta fase se manifiestan con una mayor fuerza las dimensiones *investigativa, comunicativa y socio afectiva* de la Educación Popular. Los

<sup>4</sup>Triple autodiagnóstico participativo: Proceso de evaluación diagnóstica inicial de una experiencia socio educativa, concebido por la Educación Popular como triple, auto y participativo. Triple porque se realiza en tres esferas de la práctica social: la conciencia que tienen los sujetos sobre su realidad, el estado de su práctica real y las condiciones del contexto donde realizan esa práctica. Auto porque lo realizan los propios sujetos de la experiencia o proyecto socio educativo y es participativo porque es decidido por ellos. Promueve el compromiso de los participantes, potenciando su protagonismo dentro del proceso, iniciado con la visión de ellos mismos y no con la de otro u otras personas.

métodos y técnicas utilizadas fueron diversos, tanto para recoger información cualitativa como cuantitativa. Entre ellas está una encuesta inicial y otra de carácter colectivo al grupo base de capacitación<sup>5</sup>. Las entrevistas a expertos y directivos fueron muy útiles también.

Las técnicas participativas empleadas para facilitar el diagnóstico aportaron valiosa información. El diálogo constituyó un medio fundamental durante la investigación de la realidad. Para facilitar la comunicación, fue importante adoptar una postura empática que facilitara los procesos de introspección individual y social.

Mediante variadas técnicas de animación se propició la catarsis de sus problemas, preocupaciones, estados de ánimo, sentimientos y emociones. Se desató la creatividad mediante variadas formas de expresión, que fueron desde la formulación de frases positivas hasta la actuación en socio-dramas y juegos de roles, pasando por la creación de poemas, canciones, dibujos y otras manifestaciones.

Entre las expectativas destacadas estuvieron: cambiar la mentalidad acerca del trabajo comunitario; nutrirse de una concepción teórica y metodológica que les facilitara su misión social; aprender el *cómo* de la gestión comunitaria; intercambiar experiencias; poder comprender mejor su misión con respecto al trabajo comunitario, adquirir nuevos conocimientos y preparación.

Esta fase identificó: necesidades de aprendizajes, estado del trabajo comunitario en la provincia, condiciones del entorno para ello y las expectativas de los participantes con respecto a su formación.

## *II. ETAPA EDUCATIVA*

### **Objetivos:**

- Diseñar los programas de capacitación sobre la base de las necesidades de aprendizaje detectadas en el diagnóstico.
- Ejecutar y evaluar sistemáticamente el programa de capacitación del grupo base de formación y los asumidos desde los municipios.

### **Fases:**

<sup>5</sup> Grupo base de capacitación: Colectivo que se constituyó para la ejecución del modelo de capacitación diseñado. Estuvo integrado por Presidentes de Consejos Populares (21 en total) y multiplicadores (8), procedentes de todos los municipios de la provincia. Este grupo se responsabilizó con reproducirlo creadora y contextualizadamente en sus territorios de procedencia.

### *1.- Preparación del grupo base de capacitación.*

Abarca el proceso de preparación de los miembros del grupo base de capacitación.

–Selección del grupo base de capacitación:

Estuvo integrado por 21 Presidentes de Consejos Populares y 8 colaboradores provenientes de todos los municipios de la provincia. Se integró teniendo en cuenta los resultados de su labor comunitaria y su grado de motivación hacia la misma hasta el momento de iniciar el proyecto, así como su asistencia y aportes durante la fase de diagnóstico.

La preparación de los colaboradores seleccionados tendría como propósito alistarlos para la etapa de multiplicación en los municipios. Fueron seleccionados entre aquellos promotores de trabajo comunitario con mayor experiencia y con determinadas habilidades pedagógicas y psicológicas. Se tuvo en cuenta también sus posibilidades reales para la realización de esta tarea y la disposición personal y de sus respectivas instituciones para la ejecución de las acciones de capacitación en su territorio.

Gracias a la coordinación y organización del proyecto con la Secretaría de la Asamblea Provincial del Poder Popular se logró concentrar mensualmente (durante tres días) al grupo base de capacitación para la ejecución del programa y demás actividades docentes previstas. Esto se pudo cumplir por el aseguramiento brindado por el Poder Popular en materia de alimentación, transporte y hospedaje.

### *2.- Diseño del programa de capacitación.*

El equipo de investigación, de conjunto con los miembros del grupo base, diseñamos una propuesta de programa de capacitación sobre la base de los resultados del diagnóstico. Además, se hicieron consultas a centros y grupos especializados en esta temática.

El producto obtenido fue un programa para el desarrollo del factor humano desde y con la comunidad. Se tuvo en cuenta las diferentes dimensiones de la Educación Popular, en particular la *histórico-cultural* y la *pedagógica*; de esta forma se logró contextualizar las exigencias y condiciones de la provincia de Cienfuegos y prever todo el engranaje pedagógico que facilitaría su ejecución.

El programa definió como sus objetivos:

- Promover el conocimiento y praxis de alternativas y vías que contribuyan a consolidar la integración en el trabajo comunitario.
- Elevar la efectividad de los Presidentes de los Consejos Populares,

Delegados y Promotores de Trabajo Comunitario, en su labor sociocultural y político ideológica.

Con respecto a la metodología, se declara que está fundamentada por la Metodología de la Educación Popular. La aplicación de la Investigación-Acción Participación y la Comunicación Dialogada –dimensiones de esta concepción– propiciarán el intercambio consciente y de forma participativa entre los educandos sobre la base de: partir de la práctica (triple diagnóstico o autodiagnóstico); aprender investigando; promover la pedagogía de la pregunta; conectar conocimientos previos con nuevos y más actualizados en un proceso consciente, individual y grupal; lograr la coherencia entre la teoría y la práctica; aprender mediante el diálogo y la reflexión en un ambiente de colaboración y comunicación social, y elaborar proyectos de trabajo e indagación. Mediante este accionar, convertir al alumno en un sujeto activo del aprendizaje. Con tal propósito se diseñó un modelo para la planeación de los talleres con el fin de facilitar a los educadores la consecución de la metodología, dejando a cada coordinador la posibilidad de adecuarlo a sus preferencias y condiciones.

La actividad central a evaluar sería el diseño de un proyecto de desarrollo de trabajo comunitario al que irían aportando cada uno de los talleres.

El contenido se dosificó para doce talleres, con un total de 28 encuentros de 6 horas cada uno; los núcleos temáticos fueron:

- Metodología de la educación popular como concepción y escuela de trabajo comunitario.
- La comunicación dialogada en el trabajo comunitario.
- La Investigación – Acción – Participación.
- La participación comunitaria: base del proceso de autogestión. Cómo encararla con creatividad.
- Diagnostico participativo: punto de partida y base del trabajo comunitario.
- Metodología del trabajo comunitario: diferentes alternativas para lograr la integración.
- La planeación estratégica, una necesidad para el desarrollo comunitario.
- La formulación de proyectos de trabajo comunitario.
- La evaluación y sistematización del trabajo comunitario.
- Familia y comunidad.
- Medio ambiente y comunidad.

–Aprobación del programa por el Poder Popular:

Al concluir el diseño del programa, se puso a consideración de la Secretaría de la Asamblea del Poder Popular Provincial para su aprobación definitiva. No se le hicieron observaciones de peso y se asumió como se había previsto.

–Elaboración de materiales docentes:

Para apoyar la instrumentación del programa se prepararon materiales docentes de cada uno de los temas para su utilización por los alumnos durante y después del curso. Fueron elaborados por el equipo de investigadores con la inclusión de alumnos del grupo de formación para facilitar su asequibilidad. No obstante, se dio posibilidad al resto del grupo para opinar y dar su criterio sobre la calidad y grado de comprensión de cada material. Además se adquirieron textos especializados sobre el tema.

### *3.- Ejecución del programa:*

El programa se cumplimentó mediante los talleres previstos, donde participaron como educadores los miembros del equipo de investigación e invitados de centros especializados. Se hicieron sesiones de coordinación para lograr una coherencia metodológica durante el cumplimiento del programa. La modelación lograda durante la práctica educativa del grupo base de capacitación mediante los talleres, constituyó un espacio donde podían vivenciar lo que debía ocurrir en sus comunidades desde el prisma metodológico.

–Intercambios de experiencias:

Con este fin se hicieron cinco visitas a comunidades, donde se apreció en el terreno cómo los alumnos del curso iban introduciendo en sus prácticas comunitarias los conocimientos apprehendidos durante los diferentes talleres. Se elaboró una guía de observación para las visitas, que constituyó otro instrumento de investigación.

Las comunidades visitadas fueron: Comunidad La Modelo en Lajas, Consejo Popular de Real Campiña en Aguada, batey de Mal Tiempo en Cruces, barrio de San Lázaro en Cienfuegos y barrio de Santa Bárbara en Palmira.

Otro espacio de intercambio y reflexión fue la organización y desarrollo del I Encuentro Internacional de Trabajo Comunitario “Presencia de Paulo Freire”. Participaron 40 representantes de Santiago de Cuba, Holguín, Sancti Spíritus, Villa Clara, Ciudad de La Habana y Cienfuegos. Contó con invitados de 8 países: Méjico, República Dominicana, Puerto Rico, Estados Unidos, Haití, Nicaragua, España y Dinamarca. Participó directamente el 45% del grupo base de capacitación y el resto en algunas de las diferentes modalidades del evento.



El encuentro facilitó un rico y provechoso intercambio entre representantes de diferentes contextos. Para la mayor parte de los alumnos participantes fue su primera experiencia de este tipo, marcándoles profundamente en aspectos políticos, humanos, comunicativos, investigativos, pedagógicos y metodológicos.

–Preparación y presentación de proyectos y/o experiencias comunitarias: Durante la ejecución del programa fue decisiva la preparación y presentación por cada alumno de un diseño de proyecto de gestión comunitaria con un fundamento financiable. Otro grupo de alumnos, atendiendo a sus diferencias individuales, emprendió la ejecución de experiencias comunitarias sobre la base de los cuatro momentos fundamentales para ello: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación.

La realización de estos proyectos y experiencias comunitarias fueron asesoradas en el terreno por los docentes mediante trabajo de campo. Propició el desarrollo de sus habilidades y capacidades, potenció su crecimiento profesional, humano y social. Los resultados de esta labor serían los que posteriormente presentarían en la Jornada Científica final, a manera de trabajo de curso, y fue exhibido como resultado parcial durante el encuentro “Presencia de Paulo Freire”.

Por su parte, los alumnos que se preparaban como colaboradores fueron trabajando en la elaboración de propuestas metodológicas para facilitar talleres, investigaciones desde las comunidades y redacción de materiales de estudio.

#### *4.- Multiplicación del curso en los municipios.*

Teniendo en cuenta los aprendizajes y las experiencias acumuladas durante la preparación del grupo base de capacitación, se emprendió la presente fase que tuvo como intención primordial la superación de los Delegados de Circunscripción de cuatro de los ocho municipios de la provincia: Cruces, Rodas, Aguada y Cienfuegos.

Durante el desarrollo del curso de trabajo comunitario en los municipios se tuvieron en cuenta los momentos de la Concepción Metodológica Dialéctica y las dimensiones de la Educación Popular.

Se elaboró, de conjunto con la Secretaría de la Asamblea Provincial del Poder Popular, un documento que establecía las orientaciones generales para la organización, ejecución y evaluación de estos cursos al nivel municipal, donde se aprecia el principio de respetar cada contexto.

–Constitución de los grupos de capacitación:

En cada municipio, de acuerdo con la cantidad de delegados, se constituyeron los grupos de capacitación: Rodas uno, Cruces y Aguada dos y Cienfuegos

cuatro. Además fueron invitados promotores, especialistas y directivos para lograr una mayor integralidad en la capacitación y los análisis que allí debían suscitarse. En esta instancia se sumaron al curso los demás Presidentes de Consejos Populares no incorporados al grupo base de capacitación.

–Diseño de los programas de capacitación:

El programa fue concebido por los colaboradores de cada municipio. Tuvieron en cuenta los resultados del diagnóstico. El número de talleres previsto fue entre cuatro y cinco, sopesando las difíciles condiciones de transporte, alojamiento y alimentación existente en los municipios para organizar un curso de mayor extensión en tiempo. Por estas razones el programa concebido tuvo carácter más elemental.

–Aprobación de los programas diseñados:

Fue revisado por el equipo provincial y aprobado por el Presidente de la Asamblea del Poder Popular de cada territorio. Se delinearon cuatro programas de capacitación, similares por el propósito general y la metodología empleada, pero disímiles por los objetivos específicos que perseguían.

–Ejecución de los programas:

Premisa para la ejecución del programa diseñado en los municipios fue la preparación de los talleres a desarrollar por los colaboradores, mediante sesiones metodológicas. Los territorios de Aguada, Rodas y Cienfuegos fueron apoyados con colaboradores de la provincia, quienes participaron en estas sesiones.

A partir del intercambio y la reflexión colectiva se fue diseñando cada uno de los talleres y los materiales de consulta, adecuándolos al heterogéneo nivel cultural y profesional de los delegados y demás participantes en estos cursos.

En la preparación de estos materiales docentes ya se contemplaron los contenidos de la ley 91/2000 sobre los Consejos Populares de la Asamblea Nacional del Poder Popular, que establece sus atribuciones y funciones. Este documento reforzó los objetivos de nuestro proyecto por cuanto en uno de sus artículos, el 59, plantea la obligación de los Presidentes Municipales del Poder Popular de garantizar la preparación de los miembros de los Consejos Populares. Establece la obligación de los Presidentes de promover la participación popular y la integración comunitaria.

El desarrollo de los talleres previstos en cada uno de los programas diseñados se cumplió sin grandes dificultades. Solo algunos encuentros fueron pospuestos por otras tareas urgentes del territorio. Contaron con la presencia de los Presidentes de las Asambleas Municipales y los Secretarios del Partido a esa instancia, lo que elevó la jerarquía y prioridad del trabajo comunitario en cada municipio.

–Intercambios de experiencias:

Como clausura de cada uno de los cursos se realizaron encuentros municipales donde primó el intercambio de experiencias y el autorreconocimiento alcanzado sobre la situación de cada territorio en materia de gestión comunitaria. Se trazaron proyecciones tendientes a promover una integración más fuerte de los actores sociales del lugar y a optimizar la participación de la comunidad en la determinación de sus destinos. Finalmente, mediante variadas técnicas participativas, se procedió a evaluar la experiencia de capacitación. Fue valorada positivamente en todos los casos. Las conclusiones y recomendaciones eran asumidas por los presentes y en particular por los Consejos Asesores de Trabajo Comunitario.

A partir de estos cursos de carácter municipal, cada territorio organizó acciones dirigidas a los delegados que no pudieron asistir y se trabajó en la preparación de los representantes de los Consejos Populares. Esta táctica fue tomada como una línea del accionar del Consejo Asesor Provincial de Trabajo Comunitario en su estrategia de capacitación.

Durante esta segunda etapa estuvieron presentes las diferentes dimensiones de la Educación Popular, entre ellas una de trascendente valor en las prácticas educativas: la *política*. La concepción y acciones del proyecto estuvieron dirigidas a fortalecer una esfera de trabajo de vital significado social en la presente coyuntura histórica: elevar la calidad de vida del pueblo y propiciar su mayor unidad desde la propia comunidad para consolidar los objetivos estratégicos de la Revolución.

### *III. INTRODUCCIÓN DE RESULTADOS*

#### **Objetivos:**

- Introducir gradualmente los aprendizajes sociales y pedagógicos de los cursos ejecutados en las prácticas educativas de las comunidades y en la capacitación.
- Validar la calidad de los procesos de capacitación operados.

La metodología empleada facilitó desde el inicio ir introduciendo los aprendizajes y resultados obtenidos en las prácticas educativas de capacitación y de trabajo comunitario. Según fue avanzando la teorización dirigida a perfeccionar el punto de partida (experiencias de capacitación y comunitarias), se procedió a instrumentar en ese contexto inicial los elementos tendientes a su transformación, por los mismos sujetos que en ella interactuaban.

#### **Fases:**

##### *3.1 Introducción de resultados en el trabajo comunitario.*

–Experiencias y/o proyectos comunitarios:

Los alumnos del grupo base de formación debían ir introduciendo en su labor desde las comunidades los aprendizajes aprehendidos en cada una de las acciones educativas previstas. La metodología de la Investigación Acción así lo concibe. El diseño de 11 proyectos comunitarios con una tendencia al tratamiento integral de las problemáticas del barrio y 13 experiencias de trabajo comunitario que abordaban sus dimensiones según las necesidades levantadas, ilustran los efectos renovadores en este sentido. (Anexo 4) En los municipios sucedió un comportamiento similar de acuerdo con sus escenarios.

Estas experiencias fueron visitadas por los miembros del grupo base de formación. Los miembros del equipo de investigación de conjunto con los miembros del Consejo Asesor de Trabajo Comunitario realizaron labor de acompañamiento en ellas. En el caso de los municipios se organizaron visitas a las comunidades por los Consejos Asesores Municipales de Trabajo Comunitario en coordinación con los colaboradores del proyecto de capacitación del territorio y la provincia. Fueron muy importantes los encuentros entre Consejos Populares, inicialmente en Cruces, los cuales se extendieron posteriormente al resto de los municipios según las condiciones específicas de cada lugar.

### *3.2 Introducción de resultados en los programas de capacitación.*

–De los municipios:

Los resultados obtenidos en el proceso de capacitación con el grupo base fueron rápidamente reconocidos por los Secretarios de las Asambleas Municipales del Poder Popular, al frente de tal esfera. Así, la Secretaría de la Asamblea Provincial planteó al equipo de investigación la posibilidad de extender a todos los municipios el curso, previsto inicialmente en el proyecto sólo para cuatro de ellos. Solicitud satisfecha al considerar la posible ampliación de este resultado. Se contaba, en primer lugar, con el potencial de educadores motivados para emprender la tarea y todo el sistema de acciones previstas para la ejecución del proyecto. Sólo se requería de un esfuerzo adicional y mayor control.

–Del Consejo Asesor Provincial de Trabajo Comunitario:

Al mismo tiempo se iniciaron acciones de capacitación a los miembros del Consejo Asesor Provincial de Trabajo Comunitario de acuerdo con sus necesidades. Se trabajaron varios temas; entre los más relevantes: metodología del trabajo comunitario, el diagnóstico participativo, comunicación dialogada desde la comunidad y diseño, ejecución y evaluación del plan de acción.

–De algunos consejos populares:

La preparación de los miembros de los Consejos Populares fue otra impronta surgida de la dinámica del proyecto e inicialmente no prevista. Fue necesario

combinar las acciones de capacitación acometidas a escala provincial y municipal, con las que podían ejecutarse en el ámbito del Consejo Popular directamente. Estas acciones se fueron cumpliendo según eran solicitadas por los propios Presidentes de los Consejos Populares. Se desarrollaron 23 y fueron de gran significado para el proyecto, al facilitar la retroalimentación con los representantes del trabajo comunitario en la base.

–Otras provincias:

A partir de los resultados obtenidos con el Proyecto Comunidad 2001, diferentes provincias del país solicitaron acceder a la presente propuesta metodológica. Matanzas, Villa Clara, Pinar del Río, Ciego de Ávila, Camagüey y Holguín están entre ellas. Estos encuentros propiciaron fructíferos intercambios de experiencias.

–Diplomado de trabajo comunitario:

A solicitud del MINED provincial, se inició el diseño del un programa de Diplomado de Trabajo Comunitario desde la Metodología de la Educación Popular, el cual se ejecutó con especialistas de los Consejos de Atención a Menores (CAM) y de las Comisiones Municipales de Educación Estética. Posteriormente, la Facultad de Ciencias Médicas requirió desarrollar este diplomado con médicos de la familia, especialistas de extensión universitaria y del sistema de información científico técnica de la facultad. La inserción de la Metodología de la Educación Popular en la Educación Superior constituye uno de los aportes de Cuba a esta concepción. Correspondió a “Comunidad 2001” iniciarla en la provincia de Cienfuegos.

Durante el período 2008-2009 se realizó la quinta edición de este diplomado, donde se prepararon los comités académicos de tres municipios de la provincia con el fin de descentralizar esta acción de la capital provincial y el consiguiente aumento de beneficiados y efectos en la gestión comunitaria.

#### *IV. ETAPA EVALUATIVA*

##### **Objetivos:**

- Valorar el proceso y los resultados de la aplicación de la metodología de capacitación integral de forma sistemática, parcial y final, sobre la base de la participación.
- Corregir en la marcha del programa las desviaciones con respecto a lo previsto, posibles incoherencias e insatisfacciones.

##### **Fases:**

###### *4.1 Evaluación sistemática y parcial.*

–Sistemática:

El trabajo comunitario necesita la evaluación del proceso y los resultados. La ejecución del programa docente estuvo caracterizada por la evaluación constante de cada una de las acciones. Variadas técnicas sirvieron para valorar la marcha del proceso y los resultados del curso con el grupo base de capacitación y el de los municipios.

–Trimestral y/o parcial:

La evaluación periódica (trimestral) propició distanciar al equipo de investigación y al grupo base de capacitación del objeto de evaluación, despojando al análisis de las influencias emocionales, las cuales pueden sesgar una evaluación más inmediata de la acción, el proceso o los resultados. Propició el análisis preventivo del cumplimiento de los objetivos y la adopción de medidas que garantizaran su consecución.

Se idearon técnicas participativas especialmente preparadas para tal propósito, como la *Mazorca de maíz* y *Por dónde le entra agua al coco*, que arrojaron interesantes apreciaciones. Además se aplicó una encuesta colectiva para la valoración de propósitos iniciales, resultados hasta ese momento, problemas existentes y proyecciones con sus consiguientes conclusiones.

#### 4.2 Evaluación final

Para poder encarar la evaluación final del proceso y los resultados de la metodología se organizaron las evaluaciones sistemáticas y parciales recopiladas: fuente documental de gran valor para este paso.

En los municipios, la evaluación final de los cursos se realizó mediante encuentro de intercambio de experiencias.

La evaluación final a escala provincial se organizó y celebró mediante una Jornada Científica para la presentación de los proyectos de trabajo comunitario preparados por cada uno de los miembros del grupo base de capacitación. En el caso de los colaboradores preparados, presentaron temas metodológicos, resultados de investigaciones y materiales de consulta. Estuvieron presentes los miembros del grupo base de capacitación e invitados como: Delegados de los municipios, miembros de los Consejos Asesores de Trabajo Comunitario de los municipios y la provincia, representantes de Consejos Populares e invitados de otras provincias.

Durante la jornada se realizaron dos talleres con el fin de evaluar los efectos del proyecto de capacitación en los Presidentes de Consejos Populares incorporados al mismo y en el trabajo comunitario de la provincia. El tema de discusión se tejió alrededor de las siguientes preguntas:

*¿Cómo éramos, cómo somos y que nos falta en nuestra labor como Presidentes de Consejo Popular?* Técnica utilizada: Retrato robot.

*¿Cómo éramos?* Teníamos falta de experiencia, hacíamos una planificación inadecuada del trabajo, deficiente comunicación con nuestros electores, no siempre se sabía escuchar, pobre integración, era más formal que real, no se aprovechaban al máximo las potencialidades de las masas, escasa capacitación, falta de sistematicidad y se cumplían las funciones como una tarea, sin una total conciencia de ello.

*¿Cómo somos?* Se ha mejorado la comunicación, estamos aprendiendo a escuchar, hemos mejorado la planificación, estamos reconociendo nuestras oportunidades y sabemos cómo emplearlas, las ideas están más claras, contamos con la Ley 91 que en su capítulo IV nos plantea las atribuciones y funciones del Presidente del Consejo Popular. Nuestra labor es más sistemática, apoyamos las iniciativas y la creatividad, hemos logrado mayor autoridad, sentimos esto que hacemos y lo hacemos con amor.

*¿Qué nos falta?* Mayor capacitación, integralidad total, auto preparación y auto superación, mayor control y fiscalización, ser más exigentes, eficientes y efectivos y convertirnos en verdaderos triunfadores de la tarea que realizamos.

*¿Cómo éramos, cómo somos y que nos falta en la esfera del Trabajo Comunitario?* Técnica utilizada: La Guagua Comunitaria.

*¿Cómo éramos?* Existencia de proyectos aislados, sectoriales, sin su conocimiento por parte de la dirección del Consejo Popular; la integración era débil, más formal que real; prevalecía la comunicación unidireccional con fuerte carácter informativo; pocos proyectos de carácter integral; capacitación sectorializada dirigida fundamentalmente al *qué hacer*; la coordinación se hacía de forma coyuntural principalmente; existencia de pocos diagnósticos, con predominio de los de carácter sectorial, eran descriptivos y sin la participación de la comunidad; la planificación no respondía a las necesidades de la comunidad, debido a las insuficiencias en el diagnóstico; predominio de una conciencia consumista, de esperar las soluciones desde arriba; pobre evaluación de los procesos comunitarios y no existencia de los Consejos Asesores Municipales y Provincial de Trabajo Comunitario.

*¿Cómo somos?* Los proyectos sectoriales se han ido integrando a la dinámica de desarrollo de las comunidades en coordinación con los Consejos Populares; diseño y ejecución de una mayor cantidad de proyectos de carácter integral; la integración se ha materializado de forma consciente en parte considerable de los organismos y organizaciones, convencidos de la necesidad de la misma para el presente y futuro del trabajo comunitario; la comunicación ha

ganado en dialogicidad e intercambios entre los coordinadores de proyectos y los vecinos de las comunidades; existe una estrategia de capacitación que ha llegado a los Presidentes de Consejos Populares y a la mayoría de los delegados de la provincia; la coordinación ha ganado en sistematicidad; el diagnóstico se ha realizado en la mayor parte de las comunidades, ganando en integralidad y participación de la comunidad; los planes de acción se diseñan fundamentalmente sobre las bases del diagnóstico y con una concepción más integradora; se ha elevado la conciencia sobre la necesidad de detectar y encontrar solución, desde y por la comunidad; se han realizado algunas acciones evaluativas de la gestión comunitaria, producto de su inclusión en los planes de acción; creación y funcionamiento del Consejo Asesor Provincial de Trabajo Comunitario y en los municipios (con mayor efectividad en el de Cruces).

*¿Qué nos falta?* Un proceso de integración más consciente, sistemático y abarcador; comunicación totalmente interactiva sobre la base del diálogo; capacitación de todos los actores sociales al frente de la actividad comunitaria; diagnósticos en todas las comunidades con carácter integral y participativo; planes de acción diseñados sobre la base de los diagnósticos, con una concepción integradora y participativa; solución de los problemas sobre una base autogestionaria en coordinación con las fuentes de recursos no existentes en las comunidades; evaluar de forma planificada y consciente los procesos desde las comunidades y garantizar el funcionamiento efectivo y sistemático de todos los Consejos Asesores de Trabajo Comunitario en los municipios.

Estas reflexiones valorativas, derivadas de estas técnicas, fueron de inestimable valor para la evaluación final de la investigación. Con toda la información recopilada se redactó el informe final, que fue conciliado con los beneficiarios directos y la Secretaría de la Asamblea Provincial del Poder Popular. Sus principales conclusiones aparecen al final del presente artículo.

## V. ETAPA DE SISTEMATIZACIÓN

### **Objetivo:**

- Obtener de la experiencia vivida durante el ejercicio de capacitación, elementos para enriquecer sus planteamientos conceptuales y metodológicos.

La sistematización, como modalidad investigativa de la realidad vivida, propició desentrañar aprendizajes prácticos y valoraciones teóricas de indudable importancia para el proyecto. Permitted un análisis reflexivo y crítico encaminado a descubrir, por los intersticios de la práctica, los elementos teóricos que de ella necesariamente se derivan. Lo importante era desentrañarlos para perfeccionar el accionar educativo.



## **Fases:**

### *5.1 Preparación.*

Recopilar las memorias de las diferentes experiencias vividas durante el devenir del proyecto. Estas se fueron organizando por talleres, visitas, intercambios, trabajo de campo, jornadas, sesiones metodológicas y demás modalidades educativas ejecutadas.

Preparación del taller de sistematización teniendo en cuenta la metodología formulada por Oscar Jara (1997).

### *5.2 Ejecución de la sistematización*

La sistematización se realizó mediante tres sesiones de talleres con los miembros del grupo y delegados de circunscripción capacitados en los municipios. La reflexión crítica sobre la experiencia vivida fluyó de forma profunda y espontánea; aportó interesantes conclusiones teóricas y prácticas.

El informe de sistematización elaborado fue presentado a los participantes para su análisis crítico reflexivo y a la Secretaría de la Asamblea Provincial del Poder Popular para su necesaria conciliación, revisión y aprobación final. Sus principales consideraciones aparecen en el cierre del presente artículo.

## **ALGUNAS REFLEXIONES TEÓRICAS DERIVADAS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL.**

La concepción e instrumentación de la metodología presentada constituyó una experiencia que dejó una huella en quienes, de una forma u otra, contribuyeron a su consecución. Al realizar un recuento de lo acaecido se pudiera llegar a las siguientes reflexiones teóricas, de incuestionable valor práctico también:

Si la comunidad es un escenario eminentemente íntegro, la metodología de capacitación para quienes tienen la función de liderarlos debe ser integral, con un marcado carácter multifactorial, multisectorial y multidisciplinario. Esto determina que el equipo de investigación o educadores encargados de su aplicación deba ser heterogéneo por su origen sectorial y disciplinario. Además, sus miembros deben estar pertrechados de una concepción abarcadora y dialéctica del trabajo comunitario y poseer habilidades comunicativas.

La adecuada articulación de las dimensiones y la Concepción Metodológica Dialéctica de la Educación Popular facilitó la estructuración de la metodología sobre una base filosófica para un contenido eminentemente pedagógico, político y socio cultural, es así como:

- Responde a una percepción pedagógica sustentada en la plena participación de los educandos durante todas las etapas y fases de la metodología. Integra dialécticamente los objetivos, contenidos y métodos, contruidos colectivamente, en función del proceso y los resultados esperados. Posibilita la coherencia entre los diferentes componentes docentes educativos y entre la dinámica interna del grupo y del contexto donde se desenvuelve. La génesis del conocimiento se produce de lo concreto a lo abstracto sobre la base de las percepciones que tiene el grupo y cada uno de sus integrantes sobre su realidad concreta (P-T-P<sup>+</sup>)
- La metodología descubre y/o fortalece en unas u otras personas la posibilidad de ejercer el poder. En Cuba, el proyecto social socialista ha creado las condiciones para que el pueblo sea el protagonista de su destino. Tener el espacio para reflexionar críticamente sobre los problemas y logros de sus proyectos y experiencias, asumiendo como base la inteligencia del colectivo, constituye un acto político de gran valor por su incidencia en los niveles de responsabilidad, compromiso y concienciación. La metodología propicia la revelación de verdades y no su enmascaramiento, descubrir, alcanzar la comprensión más completa y exacta de la realidad con la activa participación de sus actores. Se produce así un persistente auto examen y reflexión sobre el quehacer comunitario, acto revelador de las convicciones políticas de cada participante.
- El contenido socio cultural brota de la misma esencia de la metodología: parte de un triple autodiagnóstico de los participantes sobre su práctica real, situación que implica un reconocimiento de la situación social y de los valores y antivalores culturales existentes en sus comunidades al iniciarse la aplicación de la metodología de capacitación. Por otra parte, los intercambios y visitas a diferentes comunidades estimula el diálogo entre personas de diferentes tradiciones culturales y sociales, fortaleciendo la identidad desde lo local.

La metodología puede aplicarse en diferentes contextos. Es fundamental comenzar por un triple autodiagnóstico participativo, esto facilita partir desde la práctica concreta de cada contexto educativo. El rol de los educadores/investigadores es primordial, debe estar caracterizado por el dinamismo, la creatividad, persistencia y flexibilidad. Debe tenerse en cuenta las exigencias propias de la metodología que tiene en la integralidad, participación y contextualización, premisas indispensables para su observancia.

La metodología propició proyectar el diagnóstico en función de detectar no sólo las necesidades de aprendizaje, sino también aquellas derivadas de la esfera socio afectiva de los Presidentes de Consejos Populares y de los Delegados de Circunscripción. Estos actores sociales están sometidos a fuertes

presiones de trabajo debido a sus múltiples responsabilidades sociales, profesionales y familiares. Identificamos necesidades como las de comunicación, reconocimiento, afecto, entendimiento, creación, identidad, libertad y participación<sup>6</sup>. Cada una de las diferentes modalidades educativas previstas en la metodología, actuaron como satisfactores sinérgicos. La investigación devela e identifica lo socio afectivo como una dimensión de la Educación Popular, y constituye un aporte de la investigación a esta concepción metodológica.

El diseño del programa de capacitación a partir de las necesidades de aprendizaje se convierte en un momento crucial dentro de la metodología. El componente participativo es de obligada presencia, no cosmética y/o manipuladora, sino real. Sus participantes lo impregnan de su visión, necesidades, vivencias y lógica natural. Sin embargo el programa debe conciliar también en su concepción la perspectiva de los expertos, quienes lo perfeccionan con sus conocimientos sistematizados y la posibilidad de ponerlo a tono con las exigencias nacionales e internacionales sobre el tema.

Un programa contextualizado como el logrado en este caso necesita de materiales de estudio y consulta a tono con las tradiciones, cultura, exigencias, oportunidades y limitaciones del lugar. Es por ello que tal tarea debe ser asumida por cada equipo de investigación y/o de educadores, incorporando a los educandos a dicha actividad. Ellos le impregnan su sello distintivo y valoran su grado de asequibilidad. No se puede negar la necesaria consulta de otras fuentes, pero respetando y partiendo de la impronta de cada lugar.

La evaluación es un concepto con una connotación negativa para muchos; tal vez se deba a que la atmósfera socio psicológica acompañante, con frecuencia, ha dejado la visión de un “mal necesario”, que no redunde en un perfeccionamiento del desempeño. La metodología trata de cambiar esta imagen y este

<sup>6</sup> Según la teoría de Manfred Max-Neef (Max-Neef, 1993) las necesidades humanas son: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, libertad, ocio, creación e identidad. Según este estudioso las necesidades humanas no son carencias (siempre decimos que hay que satisfacer las necesidades) sino que son recursos, potencialidades individuales y colectivas. Lo son porque comprometen y movilizan al ser humano. Son parte de la naturaleza humana que debe ser “realizada”. Las necesidades deben ser realizadas y no entendidas solamente como “satisfechas”, lo que cambia con el tiempo, la cultura, etcétera, no son las necesidades, sino la forma de realizarlas: es decir lo que él llama satisfactores. Un satisfactor puede contribuir a la cobertura de varias necesidades. Un encuentro de intercambio de experiencias contribuye a realizar las necesidades de participación, entendimiento, afecto, creación, identidad y libertad. Estos satisfactores son los llamados “sinérgicos”.

resultado. Lo evaluativo constituye un eslabón indispensable para alcanzar efectividad en el trabajo comunitario, por esto se concibió de forma sistemática, variada, creativa y con la activa participación de quienes aplican la metodología. Cada momento de evaluación se convirtió en la posibilidad de autoevaluarse y de meditar sobre lo que había acontecido en el grupo y en su contexto en un ambiente agradable, de colaboración y respeto mutuo.

La Investigación Acción Participativa constituye el soporte investigativo en la presente metodología de capacitación integral. Su propósito es el conocimiento científico de la realidad vivenciada para encontrar las causas de los problemas y emprender así una gestión innovadora, de ahí se desprende su esencia transformadora. Si la metodología no origina cambios en los sujetos, en los contextos donde ellos interactúan y en los propios educadores/investigadores, entonces se tendría que revisar cómo se operacionalizó.

Distingue a esta propuesta metodológica la posibilidad que tienen los educadores y educandos de participar realmente en su recreación según las condiciones de cada lugar, hecho que los compromete y motiva al sentirse protagonistas y dueños de sus destinos. Reconocer las potencialidades de cada cual resultó una fuerza motriz para construir, en la marcha del proceso, nuevas alternativas y poder cumplir los fines asumidos colectivamente al iniciar su aplicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (1996). *Situación del Trabajo Comunitario en Cuba*. La Habana: Asamblea Nacional del Poder Popular.
- BETTO, F. (1997). Vigencia de las utopías en América latina: Educación Popular, Pedagogía y Política. *Revista Utopía y Praxis Latinoamericana*. *Universidad de Zulia*, 2, 57-68. Recuperado en [utopraxis@luz.ve](mailto:utopraxis@luz.ve)
- BETTO, F. Paulo Freire y la reinención de Brasil. *Revista electrónica América Latina en Movimiento*. Publicado en ALAI 3332001-05-29. <http://alainet.org/>
- CEAAL. (1998). Poder y esperanza. Los desafíos políticos y pedagógicos de la Educación Popular en América Latina. *Caminos. Revista Cubana de Pensamiento Socioteológico*, 9, 32-48.
- FREIRE, P. (1974). *Pedagogía del oprimido*. Méjico DF: Siglo XXI.
- FREIRE, P. (1977). *Cartas a Guinea-Bissau. Apuntes de una experiencia pedagógica en proceso*. Brasil: Paz y Tierra.
- FREIRE, P. (1986). *Hacia una pedagogía de la pregunta. Conversaciones con Antonio Faúndez*. Buenos Aires: La Aurora.
- FREIRE, P. (1993) *¿Extensión o Comunicación? La concientización en el medio rural*. Méjico DF: Siglo XXI.
- FREIRE, P. (1994). *Cartas a Cristina. Reflexiones sobre mi vida y mi praxis*. Brasil: Paz y Tierra.
- FREIRE, P. (1996). *Cartas a quien pretende enseñar*. Méjico DF: Siglo XXI.
- FREIRE, P. (1996). *Política y educación*. México, D.F: Editorial Siglo XXI.
- GONZÁLEZ, N. (2002). *Para evaluar nuestras prácticas*. La Habana: CIE “Graciela Bustillos”.
- ISLA, M. (2002). *Proyecto Comunidad 2001: propuesta integral de capacitación para representantes de base del Poder Popular en la provincia de Cienfuegos*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- JARA, O. (1982). *Conciencia de Clase y Método Dialéctico*. Manuscrito no publicado.
- JARA, O. (1984). *Los Desafíos de la Educación Popular*. San José: Alforja.
- JARA, O. (1994). *Para sistematizar experiencias; una propuesta teórica y práctica*. San José, Costa Rica: CEP ALFORJA.

JARA, O. (1997). *Programa regional de poder local, democracia y desarrollo. Guía de Sistematización*. San José: Editorial ALFORJA.

LEY NO. 91 DE LOS CONSEJOS POPULARES. (2000). Gaceta Oficial de la República de Cuba, 006 (Extraordinaria), julio 7, 2000.

MAX-NEEF, M., ELIZALDE, A. Y HOPENHAYN, M. (1993). *Desarrollo a escala humana*. Uruguay: Editores Nordan, Redes.

NÚÑEZ, C. (1993). *Nuestras prácticas... perfil y perspectivas de la formación de educadores populares en Latinoamérica*. Guadalajara, México: IMDEC.

NÚÑEZ, C. (1985). *Educación para Transformar, Transformar para Educar*. Guadalajara: IMDEC A.C.

NÚÑEZ, C. (1999). *Revolución ética*. Guadalajara, Jalisco: IMDEC.

ROSALES DEL TORO, ULISES. (1995) *Intervención en la reunión con Presidentes de las Asambleas Municipales*. La Habana: Asamblea Nacional del Poder Popular.

# Gestión Económico Financiera en la Cultura\*

El papel de la cultura en el desarrollo humano es insustituible. La cultura es el objetivo esencial de una adecuada concepción del desarrollo, es parte integral de dicho proceso y es un instrumento activo de la conducción del desarrollo social.

El concepto de cultura debe abordarse en un doble sentido. En un sentido amplio, como objetivo, contenido y resultado del proceso de desarrollo de la sociedad humana. En un sentido estrecho, como cultura artística.

Según el Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo “Nuestra Diversidad Creativa” (1997), en su sentido amplio, como objetivo, contenido y resultado del proceso de desarrollo de la sociedad humana, la cultura debe ser asumida no como un componente complementario u ornamental del desarrollo, sino como la realización de la existencia humana en todos sus campos, en todas sus formas y en toda su plenitud, “el tejido esencial de la sociedad y, por tanto, como su mayor fuerza interna”.

En tanto contenido del desarrollo social, la cultura se expresa como la interrelación dialéctica de los aspectos materiales y espirituales de la vida del hombre; como esfera superestructural, interactúa con la base económica de la sociedad y se concreta en el desarrollo de la cultura material y de la cultura espiritual.

\* Autor: M.B.A. Sergio A. León Viera

Cultura y economía se entrelazan como dos pilares básicos del desarrollo social. El desarrollo cultural está determinado, en última instancia, por el nivel de desarrollo económico alcanzado por la sociedad. Sin embargo, la cultura desempeña un papel activo en el desenvolvimiento económico de la sociedad.

Dentro de los elementos de la vida material, los elementos económicos son causa y resultado del desarrollo cultural. Por ejemplo, la productividad del trabajo, entendida como capacidad productiva del trabajo humano y como uno de los principales exponentes del progreso social y económico de la humanidad, está determinada por un conjunto de factores, a saber:

1. La organización social del proceso de producción, en su aspecto más concreto, la organización del trabajo.
2. El nivel de progreso de la ciencia y la técnica y el nivel de introducción y generalización de sus aplicaciones.
3. El grado de calificación de la fuerza de trabajo.
4. Las condiciones naturales y el grado de su aprovechamiento por el hombre.

En estos cuatro factores determinantes del nivel de la productividad del trabajo es clara la presencia de los elementos económicos: el desarrollo de la tecnología, la disponibilidad y capacidad para el uso de los recursos naturales, la organización de los procesos productivos, la disponibilidad de los recursos humanos, materiales y financieros.

Pero también es incuestionable la influencia del desarrollo cultural alcanzado por la sociedad en la productividad del trabajo. La calificación de la fuerza de trabajo, el desarrollo científico técnico y la propia organización de la producción, en tanto esfera de las relaciones humanas, son factores determinados por el nivel de desarrollo alcanzado por la cultura espiritual.

En su sentido estrecho, la cultura artística es ante todo una forma de la conciencia social, un reflejo dialéctico de las condiciones materiales de vida del hombre en su conciencia. Como forma de la conciencia social, la cultura artística se nos presenta como el patrimonio cultural intangible acumulado por la sociedad. Pero la cultura artística es, a su vez, parte de la propia realidad material, ya que representa el patrimonio cultural tangible y se sustenta en procesos que entrañan relaciones sociales, económicas y no económicas.

La cultura caracteriza el modo de vida de una sociedad. Está presente en el pensamiento y en la formación del sistema de valores materiales y espirituales de la civilización. Representa el reconocimiento y la apropiación social de la creación artística y literaria, reflejada en valores intangibles que se expresan a



través de soportes materiales e inmateriales. La cultura es, por tanto, expresión del desarrollo de la civilización pero también un elemento económico.

La cultura es una esfera del desarrollo humano que abarca las artes, el patrimonio y las industrias culturales, involucrando la conformación de identidades, la afirmación de tradiciones, la producción de innovaciones y el desenvolvimiento de la creatividad al servicio del desarrollo humano, simultáneamente económico y cultural.

Desde la antigüedad se desarrollaron paralelamente dos procesos culturales. El primero representa la cultura popular nacida con el propio ser humano como ser social y comprende todo el proceso de desarrollo y conservación de las expresiones culturales, las costumbres y las tradiciones de los pueblos a partir de un respaldo material rudimentario y artesanal generado por las propias comunidades. El segundo constituye lo que podría llamarse la cultura oficial y representa todo el desarrollo artístico, literario y arquitectónico que, sustentado materialmente por los Estados, la Iglesia y las clases dominantes, dio lugar a las grandes obras de la cultura universal.

La base económica condicionó, desde la división de la sociedad en clases, un doble proceso de desarrollo cultural. Puede decirse que hasta el siglo XIX concomitaron estos dos procesos culturales, como expresión del desarrollo social contradictorio de las diferentes formaciones económico sociales.

A pesar del impacto de la colonización en la vida y cultura de los pueblos colonizados, éstos buscaron los mecanismos para salvaguardar su cultura y sus tradiciones. Unas veces la fusión y otras el enquistamiento, mantuvieron viva la diversidad cultural de los pueblos.

Sin embargo, el desarrollo del capitalismo en su fase imperialista provocó en el siglo XX grandes transformaciones en el desarrollo cultural de los pueblos. Los procesos de concentración y centralización de la producción y los capitales, desde el surgimiento del monopolio, su posterior transformación en empresas transnacionales, hasta el actual proceso de globalización, de un lado, y de otro, los incuestionables avances científico - técnicos del siglo, condujeron a la mercantilización de los procesos culturales en detrimento de la cultura popular, especialmente, de las culturas nacionales de los países pobres.

El capitalismo en su fase imperialista trastocó la necesaria relación entre la cultura y la economía. En vez de asegurar la base económica del desarrollo cultural, convirtió a la cultura en un sector lucrativo más del desarrollo industrial y comercial.

El desarrollo de las fuerzas productivas y los avances de la ciencia y la técnica fueron conduciendo a la producción artístico - literaria como verda-

dera industria. Las relaciones capitalistas de producción convirtieron a las industrias culturales en empresas, en negocios lucrativos, supeditados no a las necesidades mismas del desarrollo espiritual de la humanidad, sino a las necesidades y los intereses del mercado y del capital. La creación artística sucumbió ante el mercado. El capital globalizado, la economía y el mercado globales destruyeron la diversidad cultural, poniéndola en función de un consumo cultural estandarizado y muchas veces carente de verdaderos valores culturales.

Como reflejo de estas realidades económicas, el orden jurídico internacional refuerza los efectos de la monopolización, la transnacionalización y la globalización de los procesos culturales.

La XXXIII Asamblea General de la UNESCO aprobó en octubre de 2005, con sólo dos votos en contra –Estados Unidos e Israel– la *Convención para la protección de la diversidad de los contenidos culturales y de las expresiones artísticas*. (“Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales” según el texto consolidado preparado por el Presidente de la Reunión Intergubernamental de Expertos y sometido a los miembros del Consejo Ejecutivo a título informativo el 22 de abril de 2005). (Álvarez, s/f)

Hasta este momento sólo existía la Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural, adoptada en París el 2 de noviembre de 2001, y no se contaba con un instrumento internacional de carácter vinculante como es el caso del Convenio sobre Diversidad Biológica, suscrito en la Cumbre de la Tierra, en Río de Janeiro, en 1992.

La *Convención para la protección de la diversidad de los contenidos culturales y de las expresiones artísticas* ha sido un paso incuestionablemente importante como expresión de la necesidad inaplazable de defender la supervivencia del inmenso y rico mosaico de culturas que ha construido nuestra especie. Sin embargo, el orden económico y jurídico internacional vigentes pone en tela de juicio la verdadera eficacia de este acuerdo internacional.

Con el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) de 1947, comenzó un proceso de impulso al libre comercio que en los últimos años se ha acelerado de manera impresionante. Con el tiempo, los acuerdos de libre comercio de mercancías fueron resultando insuficientes y se extendieron a la esfera de los servicios hasta abarcar aspectos de la Propiedad Intelectual. En 1995 entró en vigor el Acuerdo sobre los Aspectos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), de obligatorio cumplimiento para todos los países miembros de la Organización Mundial del Comercio.

La introducción del tema de la *propiedad intelectual* en los acuerdos de comercio internacional fue propuesta por los Estados Unidos con el objetivo de proteger las inversiones y el llamado libre comercio, sin tener en cuenta las consecuencias sociales o culturales.

Tras el Acuerdo sobre los Aspectos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), comenzaron a incluirse apartados de propiedad intelectual en los tratados de libre comercio, tanto multilaterales como bilaterales, que refuerzan aún más los niveles de protección exigidos por los Acuerdos y comprometen de una manera más rigurosa las soberanías nacionales en función de intereses empresariales.

Muchos han sido los criterios emitidos internacionalmente sobre la contradicción entre estos Acuerdos. La propia Comisión de Derechos Humanos de la ONU, que en tantos temas se ha caracterizado por su parcialidad, se pronunció a través de la Resolución de la Subcomisión de Derechos Humanos 2000/7 acerca de la existencia de contradicciones reales o potenciales entre la aplicación del Acuerdo sobre los Aspectos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) y la realización de los derechos económicos, sociales y culturales del hombre. En esta Resolución se asegura que este Acuerdo no refleja adecuadamente el carácter fundamental y la indivisibilidad de los derechos humanos, incluidos el derecho de toda persona a disfrutar de los beneficios del progreso científico y de sus aplicaciones, el derecho a la salud, a la alimentación y a la libre determinación, y que existen contradicciones aparentes entre el régimen de derechos de propiedad intelectual consagrado en el Acuerdo sobre los Aspectos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), por una parte, y el derecho internacional relativo a los derechos humanos, por otra.

Con respecto a la *Convención para la protección de la diversidad de los contenidos culturales y de las expresiones artísticas*, el mundo se encuentra ante el dilema: ¿qué es lo prioritario, el derecho del ser humano a su identidad, a su fisonomía cultural, a sus raíces, a su memoria, o los intereses comerciales y financieros de las transnacionales?

La aplicación de las leyes del mercado y la llamada globalización, afectan sin duda alguna la diversidad cultural. El desarrollo tecnológico y en especial de las comunicaciones, que debieran facilitar el acceso al patrimonio espiritual de la humanidad en toda su riqueza, ha colocado hoy a muchas culturas en peligro de ser aniquiladas. Por otra parte, la difusión de una pseudo cultura estandarizada, no auténtica, fabricada en los centros hegemónicos de poder cultural para consumidores pasivos, es un peligro para cualquier intento de crecimiento y emancipación humanos.

El régimen de propiedad intelectual, que debería tener como objetivo principal proteger la creación y ofrecer una recompensa justa a los autores, se aleja cada vez más de este propósito para convertirse en instrumento de otros titulares no creativos, vinculados directamente a la inversión en estas esferas.

En alianza con los acuerdos de libre comercio, el sistema de la propiedad intelectual reafirma los desequilibrios que se generan por la acción del mercado, atenta contra la difusión y conservación de la diversidad de las culturas y retribuye económicamente sólo en función de la aceptación o no en el mercado; se encuentra cerrado a la participación natural y legítima de todas las culturas por la acción de la publicidad y la concentración de los medios de comunicación y las industrias culturales en manos de las transnacionales. Estos monopolios del entretenimiento son verdaderas maquinarias de homogeneización: copan todos los circuitos de distribución y legitimación para imponer sus subproductos; acorralan a las opciones alternativas o las utilizan mediatizándolas; arruinan la diversidad e instauran el monocultivo cultural.

El Derecho de la Propiedad Intelectual parte de una concepción occidental de autor y obra que no se corresponde con las formas en que se crean y difunden las expresiones artísticas en muchas partes del mundo, en las que estos procesos son colectivos y, entre otras cosas, resulta imposible precisar el papel específico de un autor individual. Tal es el caso de gran parte de la creación del llamado Tercer Mundo. A partir de esta imposición surge ya el irrespeto a la diversidad cultural, presente al emplearse normas concebidas para formas de creación y transmisión cultural distintas. La aplicación de estos regímenes favorece el saqueo y la apropiación ilegítima de las expresiones tradicionales y otros resultados creativos por parte de empresas extranjeras sin que las comunidades de donde provienen reciban beneficio alguno.

El libre comercio entre desiguales ha generado un flujo de bienes y servicios culturales absolutamente desigual. Aunque el caso más dramático es, por supuesto, el de los países subdesarrollados, condenados a ser siempre consumidores masivos de cultura enlatada, con desastrosas consecuencias para sus identidades; algo similar ocurre también en países desarrollados que se han convertido en colonias culturales de los EE.UU. El orden actual del comercio mundial no expresa en lo absoluto la diversidad cultural del planeta.

El reconocimiento de la índole específica de los bienes y servicios culturales, los objetivos de cooperación para el desarrollo, el trato preferente a los países subdesarrollados, el deber de los Estados de tomar medidas para que los ciudadanos accedan a la diversidad cultural de todo el mundo y para pro-

teger y promover sus creaciones nacionales, chocan con los controles exclusivos que sobre estas “mercancías” ejercen las transnacionales. Contra este muro se estrellan hoy las débiles políticas culturales de los Estados de los países del Tercer Mundo.

Si la cultura se limita a lo que pueda prosperar en el mercado, resulta obvio que sólo sobrevivirán las manifestaciones culturales que sean competitivas como mercancías, sin que importe su calidad ni los valores que puedan difundir. Por otra parte, sin el apoyo del Estado, las expresiones culturales incapaces de generar ganancias están condenadas a desaparecer o a sobrevivir a duras penas en la marginalidad ante el dominio de las transnacionales.

## LA ECONOMÍA DE LA CULTURA Y LAS INDUSTRIAS CULTURALES

En correspondencia con los criterios antes expuestos, cuando se habla de la *Economía de la Cultura* deben distinguirse dos esferas que conforman una realidad económica global. Por una parte, existe un sector dentro de la cultura incapaz de sostenerse económicamente, no competitivo en el mercado. De no existir una voluntad política, expresada en una coherente política cultural, este sector fenece. Tal es la situación del desarrollo cultural comunitario en muchas partes del mundo.

Por otra parte, existe aquel sector de la cultura que, gracias a sus potencialidades económicas y comerciales, el capital lo ha convertido en un fuerte y creciente sector económico.

A pesar de las realidades económicas, jurídicas y políticas consolidadas por el orden capitalista imperante en el mundo, que convirtió a la cultura en un sector lucrativo más del desarrollo industrial y comercial, hay que reconocer el carácter objetivo de este proceso y los aspectos positivos del desarrollo de la cultura como sector económico, de su surgimiento y desarrollo como una nueva esfera del desarrollo económico.

El desarrollo de la cultura como sector económico forma parte de una tendencia objetiva de la economía productiva en la que se origina la pérdida de importancia relativa del sector industrial a favor del sector de los servicios. Cada día cobran más fuerza los servicios destinados al consumo final, entre los que se destacan el turismo, los servicios recreativos y las diferentes formas de empleo del ocio. (García, 2007)

Pero cabe decir, además, que el conjunto de actividades relacionadas con el ocio, el esparcimiento y la cultura están adquiriendo una dimensión cada vez más apreciable en las economías modernas, dado el comportamiento de diferentes indicadores macroeconómicos tales como:

1. Su capacidad de generación de productos y servicios, de valores y beneficios, hacen aumentar sistemáticamente su peso en el producto interno bruto (PIB) de los países.
2. El sector se comporta entre los más dinámicos por su capacidad generadora de empleos.
3. Genera significativos volúmenes de inversión a partir de la alta incidencia de las nuevas tecnologías en el desarrollo de las industrias culturales.
4. Sus niveles de ventas externas lo hacen de importancia para el comportamiento de las balanzas comerciales de los diferentes países.
5. Es un sector de gran peso en el proceso de redistribución de los ingresos a partir de estimular el gasto público y privado y generar considerables niveles de ingresos por concepto de derechos de autor y derechos conexos.

Todo un conjunto de factores sociales, demográficos y culturales inciden en el redimensionamiento de la significación económica de las industrias culturales a nivel global. El incremento del tiempo libre, la educación como proceso permanente en la vida del hombre, el desarrollo de las nuevas tecnologías, los cambios en las estructuras de las poblaciones y otros factores hacen que las industrias culturales hayan crecido en términos relativos mucho más que la mayor parte de los otros sectores. Ellas representan en las naciones más industrializadas, como los EE.UU., el tercero o el cuarto lugar en cuanto a recursos internos movilizados y a obtención de divisas en los mercados externos. No sólo autofinancian las actividades culturales que generan, sino que obtienen de ellas jugosos beneficios económicos. Tal es el potencial económico de las industrias culturales que ha reforzado su enfoque mercantilista a finales del siglo xx.

Por ello en el mundo de hoy se discute sobre el papel que desempeñan y deben desempeñar las industrias culturales, expresión originada en la Escuela de Frankfurt, acuñada por los filósofos alemanes Max Horkheimer y Theodor W. Adorno en el libro *Dialéctica de la Razón*, publicado en 1947.

Las *industrias culturales* se definen como el conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares, industriales o artesanales, productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social. La esencia de la industria cultural lo constituye la integración dinámica de tres elementos permanentes: el acto de creación, el soporte tecnológico para su difusión y su lanzamiento en el mercado.

La función de las industrias culturales es la de producir (“fabricar”) mercancías o servicios de carácter cultural (libros, discos, películas, obras de las

artes plásticas y la artesanía, emisiones de radio, programas de TV, etc.) destinados específicamente a difundir y reproducir en términos de prototipo o de serialización determinados contenidos simbólicos. Por tanto, se considera que existe una industria cultural cuando los bienes y servicios culturales se producen, reproducen, conservan y difunden según criterios industriales y comerciales, es decir, en serie y aplicando estrategias de carácter económico y comercial.

El enfoque mercantilista propio del sistema capitalista define las industrias culturales como procesos encaminados a la distracción y el entretenimiento, exentas de la función de criticar la realidad social en aras de su mejoramiento, ni de estimular el pensamiento; ajenas a las necesidades genuinas del hombre y de su desarrollo social. Desde esta óptica, las industrias culturales constituyen una producción estandarizada encaminada a la obtención de beneficios económicos. El efecto de esta realidad es la conversión del producto cultural en un hecho trivial, manifestando un culto al espectáculo y a la moda.

Los países con mayor capacidad de producción y comercialización de productos y servicios culturales, no sólo logran reafirmar la identidad cultural y los imaginarios colectivos de sus pueblos, sino que, a la vez, están en mejores condiciones para influir en otras identidades e imaginarios generando un proceso de *invasión cultural con criterios de utilidad y mercado*. Kim Campbell, quien fuera Primer Ministro de Canadá, planteaba que “las imágenes de los Estados Unidos son tan abundantes en la aldea global que es como si, en vez de emigrar la gente a Norteamérica, ésta hubiese emigrado al mundo, permitiendo que la gente aspire a ser estadounidense incluso en los países más remotos”. (Espinosa, 2004).

Esta desigualdad mundial en riqueza y en el acceso de la población a los beneficios del progreso se refleja en la inequidad en el desarrollo de las industrias culturales y en el acceso diferencial de los ciudadanos a estas fuentes de entretenimiento, información y educación. (UNESCO, 1999).

Sin embargo, se hacen más frecuentes los criterios que reconocen la importancia de las industrias culturales en la implementación de nuevos paradigmas de la gestión de los procesos culturales a partir de políticas estatales orientadas al desarrollo cultural.

De hecho, posteriores definiciones aclaran más el concepto de industria cultural cuando se aborda como

conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares, industriales, productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas para un trabajo creativo, organizadas por un capital

que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social. (Espinosa, 2004).

El desarrollo vertiginoso de la industria cultural y la necesidad de armonizarla con coherentes políticas culturales exige analizar las transformaciones en sus formas de organización y de trabajo, la relación con el mercado, las formas de financiación, la complejidad de sus contenidos por la hibridación de los soportes y lenguajes, de las modalidades de trabajo y creación y de los tipos de consumo.

En el ámbito cultural la incidencia de las industrias culturales es incuestionable, pues modifican las tradiciones y formas de ser de las comunidades, con un fuerte impacto en los intercambios y en la vida cotidiana de los individuos. Los bienes y servicios de la industria cultural son, además de mercancías, propuestas de sentido sobre el mundo que nos rodea; constituyen definición sobre quiénes somos y quiénes no somos; los contenidos simbólicos de los productos culturales proponen socialmente –y a veces imponen– patrones estéticos; proponen pautas éticas y contribuyen a configurar la moral social prevaleciente; proponen representaciones sobre “el mundo en que aspiramos a vivir”. (Espinosa, 2004).

Partiendo de una política cultural sólida y estructurada, las industrias culturales son un invaluable instrumento de concreción de la política y de impulso al desarrollo cultural debido a su capacidad de autofinanciar determinadas actividades culturales y contribuir al financiamiento de las demás; de su facultad de gestionar los procesos de producción, distribución y comercialización de los productos y servicios culturales atendiendo a prioridades de carácter social sobre la base de criterios de eficiencia y eficacia y a su papel en los procesos integracionistas de los pueblos a partir de la combinación armónica del desarrollo cultural y económico de los mismos.

Junto a la pregunta de si es posible formular y aplicar una política cultural Nacional que se apoye en las industrias culturales como instrumento de un desarrollo cultural endógeno, orientado a proteger y desarrollar la identidad nacional en plena armonía e interacción con la cultura universal, aparece la problemática de si es posible –y bajo qué principios y fórmulas– que el desarrollo del mercado cultural y de la cultura como un sector económico activo actúen como factores que contribuyan al cumplimiento de la política cultural y, por tanto, como mecanismo de estímulo del desarrollo socio cultural.

## LAS INDUSTRIAS CULTURALES EN CUBA

En Cuba antes de 1958 no puede hablarse de una industria cultural desarrollada, como tampoco existía una política cultural. Por otra parte, el pequeño sector de industrias culturales se caracterizaba por no ser portador de un



verdadero producto cultural nacional y por su carácter eminentemente mercantilista, subordinado a los intereses del capital extranjero presente en el país, en virtud del cual la obtención de beneficios era el único fin.

Según datos tomados del libro *Las Empresas de Cuba 1958*, de Guillermo Jiménez Soler, el conjunto de empresas que pueden considerarse industrias culturales solo representaban el 9,68 % del total de empresas de cierta significación que operaban en el país en ese periodo.

El Triunfo Revolucionario de enero de 1959 abrió una nueva etapa también para el desarrollo de la cultura y de las industrias culturales.

Desde el punto de vista organizativo y fundacional, el proceso de intervención y nacionalización de empresas privadas dio paso al nacimiento de las primeras industrias culturales de la Revolución. Tal es el ejemplo de la Industria de Instrumentos Musicales y de la EGREM.

Al triunfar la Revolución existían en la Ciudad de La Habana varios talleres pequeños de construcción de instrumentos musicales. Por iniciativa del Comandante Ernesto Guevara, se produce la fusión de varios de estos talleres; sus dueños se integran como obreros a la nueva fábrica. Surge así en 1962 la Fábrica de Instrumentos Musicales.

La EGREM –Empresa de Grabaciones y Ediciones Musicales– surgió en 1964 mediante la Resolución 4 del Consejo Nacional de Cultura, transfiriéndosele el patrimonio musical y las funciones de las empresas discográficas privadas existentes hasta ese momento, tales como la Cuban Plastic Corporation (Discos Panart) y la Unidad de Ediciones Musicales. En lo adelante siguió un proceso en el cual la EGREM fue ampliando su espectro de actividad hasta conformar lo que hoy constituye su cartera de negocios.

Desde la creación del Ministerio de Cultura en 1976, se tenía la conciencia de la necesidad de diseñar un mecanismo económico y laboral idóneo para el sector cultural, que garantizara la materialización del potencial creativo alcanzado por el país. Este mecanismo, en principio, debía subordinarse a los objetivos ideológicos, éticos, estéticos, políticos y culturales; pero a su vez, para cumplirlos, debía aplicar principios económicos que tuvieran en cuenta la complejidad de la economía de la cultura por la participación de factores subjetivos y cualitativos en mayor medida que en el resto de los sectores de la economía nacional. Por un lado, la ausencia de un modelo propio de gestión cultural y, por otro, las transformaciones que se iniciaban en el modelo económico cubano, retardaron el nacimiento de ese mecanismo.

Desde 1976 hasta 1988, en consonancia con la vigencia del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía aprobado por el 1er Congreso del

PCC, en el sistema de la cultura existía, por un lado, un sistema empresarial, que agrupaba a casi todas las industrias culturales, y, por otro, un sector presupuestado con una dependencia muy fuerte del presupuesto estatal.

Las limitaciones y errores de la aplicación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía a nivel nacional, y del Cálculo Económico como modelo de gestión empresarial en particular, estuvieron presentes también en el sector cultural.

El sistema de la cultura exigía un tratamiento diferenciado. Existían actividades que debían cumplir con tareas derivadas de la política cultural y que no debían asumir una dinámica empresarial. Sin embargo, se aplicó de forma extendida el concepto *empresa*. Muchas actividades culturales pasaron a trabajar con fines de lucro y autofinanciamiento, lo que generó desajustes económicos y contradicciones en el trabajo cultural. Por otro lado, existían instituciones con capacidades para generar ingresos y que asumían una cultura de “gasto continuo” al ser conceptuadas como unidades presupuestadas.

A partir de 1989 y 1990 se realizó una transformación organizativa, estructural y económica en el Ministerio, surgiendo la noción de *institución cultural*, figura que permitía enfrentar con nuevos conceptos la labor de gestión cultural. Desde el punto de vista de las relaciones financieras, el concepto *institución cultural* estuvo acompañado por el sistema de *financiamiento mixto*. Este mecanismo de compensación financiera favorecía que muchas instituciones culturales trabajaran generando ingresos y aseguraba que, en el caso de que estos no cubrieran los gastos de operación, el presupuesto estatal subsidiaba la diferencia. Los objetivos de este mecanismo eran incentivar la generación de ingresos y actuar como un regulador eficaz de los gastos.

Ante los problemas generados en la aplicación del Cálculo Económico en el período anterior, los primeros años de vigencia del nuevo mecanismo económico financiero mostraron resultados alentadores. Sin embargo, su estabilidad pronto se vio sacudida por la llegada del “Período Especial”.

De 1990 a 1998 se produjo la mayor crisis que ha enfrentado la economía cubana. El financiamiento que recibía el país en sentido general, y en particular los recursos especializados que recibía el sistema de la cultura provenientes del antiguo campo socialista, dejaron de llegar. Parecía que se paralizaba el sector. La economía cubana se abrió a la economía internacional, se comenzó a depender como nunca antes de la capacidad de generar divisas, se impuso la doble circulación monetaria en el país y el Estado se vio imposibilitado de asignar presupuestos en divisa.

Casi de golpe buena parte de las instituciones culturales comenzaron a trabajar con los criterios de las industrias culturales; se vieron en la necesidad de trabajar de cara a un mercado nacional e internacional para autofinanciarse en divisa. El Financiamiento Mixto por una parte, con su esquema compensatorio en moneda nacional, y los Presupuestos de Ingresos y Gastos en Divisa, por otra, aplicados simultáneamente, permitieron al sistema de la cultura su supervivencia, al lograr un mayor grado de dinamismo financiero; el nuevo mecanismo le permitió al sector mantenerse y desarrollarse, aunque sin llegar a cubrir totalmente las necesidades de la política cultural.

La ampliación del mercado interno en divisa fue un factor de estímulo al crecimiento de la actividad económica de las industrias culturales y al crecimiento de los ingresos.

El resultado más significativo de la aplicación de tales mecanismos durante esos años fue precisamente el mantenimiento y el desarrollo de las actividades culturales, tanto las que se autofinanciaban como las que se mantenían dependientes de una asignación presupuestaria. El Sistema de Aportes en Divisa al que contribuían de forma creciente las instituciones culturales autofinanciadas dio cuerpo a un significativo flujo de recursos financieros que garantizó el sostenimiento económico de la política cultural.

No obstante, por el contexto en que se desarrolló la aplicación de estos mecanismos, los mismos no tuvieron el resultado deseado. Hay que reconocer un grupo de efectos negativos de este período y de los cambios abruptos en los mecanismos económicos aplicados.

En primer lugar, el nacimiento de las instituciones culturales y del Financiamiento Mixto no tuvo tiempo de madurar como mecanismo económico financiero del sector. Bruscamente se vio impactado por la escasez de recursos materiales y financieros y por la dolarización de la economía nacional.

En segundo lugar, en la mente y en los modos de actuar de los directivos, especialistas y trabajadores perduraban los vicios, los errores y las tendencias negativas derivadas de la incorrecta aplicación y los desajustes del Sistema de Dirección de la Economía y del Cálculo Económico.

En tercer lugar, el propio concepto institución cultural entrañaba una limitación. Al plantearse subordinar los criterios y mecanismos económicos a los intereses y conceptos de la política cultural, en unos casos atacó y en otros desatendió la necesidad de construir y desarrollar una cultura empresarial. Algunas instituciones como la EGREM, que históricamente habían trabajado como empresas, y lo habían hecho bien, al dejar de tener la figura jurídica empresarial, dejaron de prestarle la debida atención a los conceptos económi-

cos y comerciales. Otras instituciones, para las cuales el Financiamiento Mixto buscaba estimular su actividad económica y sus niveles de ingresos, comenzaron a trabajar sin el adecuado dominio de las exigencias de la actividad económica comercial. Jurídicamente se establecieron importantes contradicciones entre las facultades y estructuras organizativas y los fines de la actividad.

Esta realidad se refuerza con la aparición del Decreto Ley 192 del año 1999 y todo el proceso de ajustes que acompañó su aplicación.

A partir de ese Decreto Ley se volvió a plantear para el sistema de la cultura la disyuntiva empresas - unidades presupuestadas. Establecía un conjunto de normas, principios, regulaciones y procedimientos que planteaba la organización económica del país a partir de un reordenamiento financiero. Las actividades se organizaron a nivel nacional en dos grupos económicos: el sector de unidades presupuestadas y el sector empresarial.

Esto generó todo un proceso de análisis, con profunda cuota de resistencia al nuevo cambio, para determinar qué actividades debían clasificarse en una u otra categoría. Todo el tiempo se mantuvo la lucha por no aplicar acriticamente la dicotomía y hacer determinadas distinciones con aquellas instituciones que, dando cumplimiento a los encargos que genera la política cultural, pueden generar niveles significativos de ingresos aún cuando mantengan un nivel de necesidad de la subvención estatal. De ahí que se adoptó una clasificación que, cumpliendo con lo establecido por el Decreto Ley 192, se adecuara a las características de la gestión cultural.

Se adoptó entonces, para el sistema de la cultura, la siguiente clasificación: Unidades Presupuestadas Puras, Unidades Presupuestadas con Tratamiento Diferenciado y Empresas.

Como Unidades Presupuestadas Puras, clasifica un grupo de instituciones a nivel nacional y todo el sistema de instituciones culturales de las provincias y municipios del país. Su financiamiento en moneda nacional descansa en el presupuesto estatal. Su financiamiento en divisa proviene, de forma presupuestada, del sistema de fondos que el sector maneja a partir de los aportes de las industrias culturales. Para determinados proyectos se emplea financiamiento en divisa obtenido de vías alternativas.

Las Unidades Presupuestadas con Tratamiento Diferenciado son instituciones que desarrollan actividades propias de las industrias culturales, tanto productivas como comerciales, lo que les permite autofinanciarse completamente y aportar significativos flujos financieros que garantizan el financiamiento en divisa de los sistemas institucionales de los que forman

parte o a los que están adscritas. En moneda nacional, en algunos casos, complementan sus ingresos con los aportes del presupuesto estatal. En muchos se autofinancian completamente en moneda nacional también.

Para las Unidades Presupuestadas con Tratamiento Diferenciado se mantiene el alto reto de trabajar con un mecanismo económico financiero que contradice su figura jurídica y su estructura organizativa. Aunque jurídicamente no son empresas, sus mecanismos contables y financieros deben funcionar de la misma forma que funcionan en las empresas.

Hoy existen muchas instituciones que, en el marco de una estructura presupuestada, desarrollan una actividad económica comercial y se autofinancian totalmente en ambas monedas. Por qué se mantienen con esta dualidad no siempre responde a criterios de política cultural y mucho menos a criterios económicos. A veces responde al deseo de garantizar, de forma expedita, la fuente de financiamiento para las restantes actividades de la institución que las cobija. El efecto directo es que ni son dirigidas ni ejecutan sus actividades de cara al mercado haciendo uso de los adecuados mecanismos y de una orgánica cultura económica.

Por su parte, el sector empresarial, conformado por empresas estatales y sociedades mercantiles de capital 100 % cubano, se autofinancia plenamente en las dos monedas y es la fuente principal de aportes en divisa al sistema.

Tal es el entramado actual de la industria cultural dentro del Ministerio de Cultura. En el funcionamiento real de estas instituciones, tanto empresariales como de tratamiento diferenciado, se desarrolla una intensa actividad cultural y económica comercial. Esta actividad está frecuentemente marcada por importantes contradicciones en su funcionamiento de cara al mercado, contradicciones que toman curso hacia el inadecuado empleo de los mecanismos comerciales, contables y financieros.

## LA POLÍTICA CULTURAL CUBANA Y LAS INDUSTRIAS CULTURALES

En Cuba, con un proyecto social que tiene como eje central al hombre y la elevación de su calidad de vida, no debiera constituir un problema la concepción de las industrias culturales. Está claramente definida la necesidad de un desarrollo cultural sustentable a partir de una política cultural claramente establecida. Teóricamente es reconocido el papel que deben desempeñar las industrias culturales en la implementación y consecución de los objetivos de la política cultural.

Precisamente, el reconocimiento de la dualidad del producto y del servicio cultural como una mercancía con dimensión económica y con contenidos

simbólicos como obra de arte (libro/obra literaria; disco/obra musical; película/obra cinematográfica, etc.) permite visualizar de manera integral los componentes económicos e industriales, así como ideológicos y culturales, que están presentes en todo producto originado en las industrias culturales.

Los productos culturales en conjunto con los equipos, las instalaciones y las redes que les son conexos dan lugar a las diferentes actividades que constituyen la industria cultural: el mercado del arte, el turismo cultural, la industria del espectáculo en vivo, la industria fonográfica, la industria cinematográfica, la radiodifusión, la televisión y la industria de las comunicaciones.

Hay interacciones crecientes entre las diferentes actividades culturales, entrecruzándose sus procesos de producción, distribución y comercialización. Estas interacciones nos llevan a la gradual desaparición de los límites tradicionales entre las diferentes actividades culturales y comunicacionales, y a una mayor estructuración interna del sector cultural como complejo productivo y como sector económico y comercial.

Por ello, a la definición de industrias culturales como

conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas para un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social.

habría que agregar que “la esencia de la Industria Cultural la constituye la integración dinámica de tres elementos permanentes: el acto de creación, el soporte tecnológico para su difusión y su lanzamiento en el mercado.” (Espínosa, 2004).

Se considera, por tanto, industrias culturales a *toda producción y distribución serializada de un bien cultural, que lleva en sí mismo el acto de creación y que tiene una dimensión económica, ideológica, social y cultura*. En esta concepción se hace necesario dejar explicitado, que *la industria cultural como instrumento del desarrollo social necesita ser regulada por una política que permita su incidencia positiva en el desarrollo cultural, no sólo desde lo económico sino en su concepción integral, donde se considera lo material y lo espiritual, la sociedad y la naturaleza y su fin último lo constituye el desarrollo humano*.

Para Cuba, el problema fundamental es el sustento económico de ese desarrollo y de esa política cultural, empeño al cual pueden aportar cada vez más las industrias culturales.

Sin embargo, este reconocimiento de principio enfrenta en la práctica profundas contradicciones.

En la concepción del modelo económico cubano, la presencia de las relaciones monetario - mercantiles continúa siendo un problema teórico y práctico sin solución. A pesar de que en determinado momento histórico se reconoció la objetividad de las leyes del mercado, su necesaria presencia en la construcción del socialismo como instrumento activo de la gestión económica planificada y su significativo papel en la aplicación del principio socialista de distribución, la acción práctica demuestra incapacidad para aprovechar las potencialidades de este componente del sistema de relaciones de producción socialista. Hoy más que nunca, a pesar de las experiencias internacionales, el mercado y sus leyes objetivas son vistos en Cuba como un fantasma peligroso, según se afirma en el Informe Central al Primer Congreso del PCC, diciembre de 1975, Capítulo Errores Cometidos.

Este problema socio económico nacional encuentra, con lógica, un fuerte eco en el sector cultural. Se ha llegado a pronunciamientos públicos de personalidades de la cultura atacando la presencia del mercado en la actividad cultural.

En primer lugar, se ha reconocido internacionalmente el efecto negativo que para el desarrollo cultural ha tenido la supeditación de la cultura, generada por el capitalismo, a los intereses económicos y mercantiles.

En segundo lugar, en el día a día de la gestión cultural los límites y las interrelaciones entre el valor cultural y el valor comercial de un bien o servicio son complejos y movedizos.

Un tercer factor es la comprensible actitud dual de los creadores ante el binomio cultura - mercado. Por una parte todos agradecen, y exigen, todas las medidas tendientes a la protección de la creación cultural. Por otra parte, todos pujan por recibir, mercedadamente o no, los beneficios jurídicos y económicos que acompañan a los mecanismos comerciales aplicados en el sector.

El Programa Nacional de Desarrollo, expresión de la política cultural cubana, plantea entre sus lineamientos generales “potenciar el desarrollo de las Industrias Culturales en el país, orientadas hacia la creación y fortalecimiento de un mercado nacional de bienes y servicios culturales y su inserción en el mercado internacional”.(MINCULT, 1995:15)

Dentro de las proyecciones principales del Programa Nacional de Desarrollo está la economía de la cultura y el financiamiento, pues no es posible el desarrollo de la cultura sin las vías económicas más adecuadas para su materialización. Los cambios que a partir de los 90 ha enfrentado el país y el

perfeccionamiento de todos sus programas de desarrollo han promovido una plataforma que ha devenido lineamiento para el trabajo económico en todos estos años:

- Cualesquiera que sean las transformaciones económicas que el país adopte, en su estrategia de desarrollo, la cultura contará para ciertos sectores, manifestaciones, determinadas instalaciones o proyectos artísticos, con la protección estatal en el justo límite de las posibilidades económicas.
- La existencia de áreas y sectores protegidos, sin condicionamientos a resortes comerciales, no puede significar como adecuada estrategia, que las distintas manifestaciones, instalaciones o proyectos se liberen de la responsabilidad de respaldar sus gastos, hasta el límite justo, con la generación de ingresos donde esto sea posible.
- El sistema, integralmente visto, debe conducir sus acciones a disminuir cada vez más el subsidio estatal, o la pérdida en su eslabón empresarial. La existencia de segmentos importantes de la cultura susceptibles de ser autofinanciados no debe ser una utopía sino un objetivo alcanzable.
- Hay que dirigir las acciones de las instituciones principales del sistema, generadoras de divisas (ARTEX y los esquemas de autofinanciamiento) a insertarse, sin obviar los actuales contactos, en las grandes firmas y mercados, con el fin de potenciar los resultados y lograr la presencia creciente de la cultura cubana en los planos internacionales.
- Hay que dedicar cada vez mayores recursos a la recuperación paulatina de las producciones culturales, rescatando la utilización de la capacidad técnica creada durante años, lo que dará respuesta al crecimiento de la comercialización, tanto para el mercado en divisas como para ampliar la oferta a la población.
- Debemos consolidar nuestra red de tiendas en correspondencia con la proyección del crecimiento del turismo planteado por el país. No debe quedar un espacio de importancia donde la imagen de la cultura y sus opciones económicas no están presentes.
- No puede escapar a nuestra estrategia en los próximos años, la consolidación de un trabajo superior en el exterior, en aquellos países que previsiblemente son mercados de alto potencial.
- Una acción preferente dentro de toda la estrategia económica del sistema de la cultura, la constituirá la proyección sucesiva del Fondo de Desarrollo de la Educación y la Cultura a partir de los aportes del sistema institucional, y de encontrar nuevas fuentes y modalidades que



contribuyan a preservar proyectos culturales teniendo en cuenta el objetivo y la distribución social que el mismo propugna.

De los lineamientos anteriores se derivan conceptos básicos de la interrelación entre la política cultural y la economía de la cultura en las condiciones de Cuba. Ellos son:

1. El desarrollo cultural es una tarea de primera prioridad del Estado, el cual dispondrá de los recursos humanos, materiales y financieros a su alcance para gestionar los procesos y proyectos culturales hasta el último rincón del país.
2. El Estado, en sus diferentes niveles estructurales, las instituciones culturales, empresariales o no, y las comunidades son los principales agentes de la política cultural.
3. Toda actividad cultural incapaz de autofinanciarse contará con los recursos para su desarrollo, en dependencia de las disponibilidades presupuestarias o de la capacidad para gestionar fuentes alternativas de financiamiento.
4. La industria cultural cubana debe constituir un sector económico que sin hacer concesiones estéticas o éticas, produzca una utilidad cada vez mayor que permita colaborar con el sostenimiento de otras actividades culturales no lucrativas y por tanto ser un medio para el cumplimiento de la política cultural. Deben constituir además un vehículo para la promoción de lo mejor de nuestra cultura en el ámbito nacional e internacional.

Este documento habla por sí solo. Sin embargo, el discurso no es suficiente.

Mucho se debe trabajar y variados problemas se han de resolver para que se concreten de forma efectiva los lineamientos del Programa de Desarrollo de 1995 y para que la práctica de la gestión cultural cubana haga valer las palabras de George Yúdice (2002):

Las Industrias Culturales no sólo son instrumento de los conglomerados de entretenimiento que amenazan “aplanar” sonidos, estandarizar imágenes, coreografiar gestos, logotipizar la vida e imponer el inglés. Son también patrimonio histórico y vivo, y recurso que proporciona empleo e ingresos, actividad económica que produce retornos tributarios, pero sobre todo son medios para coordinar deseos, aspiraciones y preocupaciones ciudadanas, de todo aquello que viene de fuera y queda al margen del espacio público, y así hacerlo asequible para que a partir de allí siga gestándose la creatividad, y transformándose en el combustible más importante de la nueva economía.

## LA EMPRESA ESTATAL CUBANA EN EL SECTOR DE LA CULTURA

La empresa estatal cubana tiene un carácter eminentemente social, lo que se materializa en que su objetivo esencial es generar crecientes contribuciones a la sociedad socialista.

El tributo fundamental es la generación de bienes y servicios que contribuyan a satisfacer las crecientes necesidades materiales y espirituales del pueblo. A él se une la capacidad de la empresa para generar aportes monetarios al Estado, fuente fundamental de la capacidad financiera de éste para sostener la política de beneficios sociales que caracterizan a la sociedad socialista; la capacidad para generar empleos; los aportes organizacionales, técnicos, los nuevos productos y servicios; las patentes, innovaciones y todo aquello que eleve la eficiencia de la sociedad socialista.

Como aspecto esencial los documentos rectores del Perfeccionamiento Empresarial señalan como principio que las empresas cubanas deben autofinanciarse y, por tanto, nunca operarán con pérdidas.

¿Cómo evaluar estos principios en la práctica de la gestión de las empresas culturales?, ¿qué rasgos marcan la especificidad de la industria cultural y de la empresa cultural cubana?, ¿por qué se diferencian industrias culturales con estatus jurídico de empresa e industrias culturales que no poseen el estatus jurídico empresarial?

A estas preguntas debe responderse tras el análisis de un conjunto de elementos, entre ellos:

- El encargo social de las industrias y de las empresas culturales.
- Los criterios de evaluación de los resultados de la gestión de las industrias y de las empresas culturales: la eficiencia y la eficacia de los procesos culturales.
- Las peculiaridades funcionales de las industrias y de las empresas culturales.

## EL ENCARGO SOCIAL DE LAS INDUSTRIAS Y DE LAS EMPRESAS CULTURALES

En la sociedad cubana los objetivos y los medios de desarrollo de la cultura artística rebasan el marco estrecho de la correspondencia entre los conceptos *industrias culturales* y *empresa*.

Un objetivo esencial de la política cultural es el desarrollo y la conservación del patrimonio cultural, material y espiritual, tangible e intangible, como

parte del desarrollo endógeno de la nación, en plena armonía con la asimilación de lo mejor de la cultura universal. Este es el contenido de todos los procesos culturales, comunitarios e institucionales. A él va encaminada la actividad de todas las instituciones culturales, independientemente de su estatus jurídico o de sus objetivos económicos.

Esta tarea implica, desde la óptica de la economía de la cultura, la existencia de un sector no lucrativo, alto consumidor de recursos humanos, materiales y financieros que debe trabajar con criterios de eficiencia pero, fundamentalmente, con criterios de eficacia. El “talón de Aquiles” de este sector es, principalmente, las limitaciones de los recursos disponibles, lo que marca el carácter restrictivo de los presupuestos de gastos asignados a las diferentes instituciones, programas y proyectos.

Sin embargo, aún cuando el Estado hace grandes esfuerzos materiales y financieros para acometer importantes tareas de la política cultural, el principal problema de este sector es la capacidad de los gestores para garantizar el uso eficiente de los recursos y los niveles óptimos de eficacia de los programas y proyectos.

También es objetivo esencial de la política cultural la ampliación de las posibilidades de consumo y asimilación de los productos y servicios culturales como parte misma del proceso de elevación cultural del ser humano, del desarrollo y la conservación del patrimonio cultural de la nación y como elemento vital en la canalización del tiempo libre y el esparcimiento hacia derroteros que contribuyan al desarrollo humano.

En el marco de este segundo objetivo cobra una importancia capital el análisis de la correspondencia entre los conceptos *industrias culturales* y *empresa*.

La producción y comercialización de las artes plásticas, de las artes aplicadas y de la artesanía, del turismo cultural, de los espectáculos en vivo, musicales, dramáticos y humorísticos, de los libros, de los soportes musicales, del cine, de la televisión, de la radio y del video y de la moda, son verdaderas industrias que, con excepción de la TV y la radio en Cuba, llegan al consumo final, fundamentalmente, a través de las diferentes formas del mercado cultural. Se dice “fundamentalmente”, ya que existen otras vías no comerciales de asegurar la distribución y el consumo social de estos bienes y servicios.

Ahora bien, la necesaria existencia en el socialismo de las relaciones monetario mercantiles como elemento del sistema de relaciones de producción, unidas a las peculiaridades de las relaciones de distribución con arreglo al trabajo, condicionan la existencia del mercado y, dentro de él, como una forma particular, del

*mercado cultural*, que constituye una de las vías de acceso de la población a los procesos de consumo de los productos y servicios culturales, en algunos casos la vía fundamental e incluso la única. En correspondencia, se abre un espacio objetivamente necesario para el funcionamiento de empresas culturales.

Por definición, las instituciones culturales, de cualquier tipo que sean, tienen como función social la gestión y la promoción de los procesos culturales en aras de ampliar la creación artística y su consumo social.

Las industrias culturales, como instituciones que cumplen funciones de la política cultural, están encargadas de ampliar las producciones de bienes y servicios culturales y garantizar el acceso masivo de la población a su consumo. Algunas son eslabones intermedios en el proceso de aseguramiento material de las producciones y servicios culturales. Otras son productores y distribuidores directos de los productos y servicios culturales; otras son entidades comercializadoras; por tanto, todas están directamente de cara al mercado cumpliendo también las funciones de la política cultural.

De tal suerte, para las empresas del sector también es su objetivo fundamental la generación de bienes y servicios que contribuyan a satisfacer las crecientes necesidades materiales y espirituales del pueblo. La peculiaridad de esta oferta está marcada porque debe garantizar el enfoque armonizado del valor cultural y del valor económico de los bienes y servicios que pone a disposición de la población.

La relatividad de esos contenidos simbólicos y la forma individual de apreciación y disfrute de los mismos es un hecho real que agrega a las funciones de la empresa cultural, integrada a las de carácter comercial, la de promover en sus públicos - clientes la capacidad de apreciación y disfrute de los diferentes bienes y servicios ofertados. El arte y la necesidad de vender se han de ejecutar a través del arte de educar en la apreciación de las artes. Esta característica de la oferta cultural marca su complejidad y diferencia con el resto de las producciones de la sociedad y establece un indudable reto al sector.

Tal es el primer imperativo del encargo social de las industrias y empresas culturales.

Pero el encargo social de estas instituciones comprende, además, otras tareas no menos importantes.

En el campo de los aportes de las industrias y empresas culturales al desarrollo socioeconómico del país debe destacarse un conjunto de aspectos.

El primero, no por ser el más importante, sino por su impacto económico financiero, es el flujo de recursos monetarios hacia el Estado. Ya se ha expre-

sado el valor de esta tarea en los momentos más difíciles del “Período Especial” en el que las contribuciones de las instituciones culturales, empresariales o no, sostuvieron el funcionamiento del sistema y de la política cultural.

El segundo de los aportes a destacar es todo el trabajo de promoción cultural que desarrollan estas instituciones y que implica una contribución al desarrollo artístico del pueblo y a su recreación, al desarrollo del país y un aporte económico no siempre bien ponderado.

En la medida que producen y comercializan sus bienes y servicios, las entidades del sistema contribuyen a desarrollar y conservar el patrimonio cultural de la nación y a promover el gusto y el consumo por la población. Este trabajo tiene profundas implicaciones económicas y financieras ya que, en muchas ocasiones, los intereses de la política cultural no armonizan con la necesidad de recuperación de costos y obtención de utilidades. La práctica ha demostrado que manejando adecuadamente la cartera de productos y servicios de las empresas, mediante un proceso de redistribución de costos y precios, las propias organizaciones pueden financiar ofertas más asequibles al bolsillo de la población sin afectar significativamente la rentabilidad y sin recibir un centavo de subsidio estatal.

Otro aporte de alta significación económica, pero fundamentalmente de significación cultural, es la garantía material a la creación artística. En los últimos años las instituciones culturales que trabajan de cara al mercado han generado significativos flujos financieros como retribución al talento artístico. Directamente han contribuido a elevar el nivel de vida de los creadores e indirectamente han apoyado financieramente al Estado a través de la política tributaria.

Por último, puede señalarse como cooperación el hecho de que las industrias culturales cubanas, enfrentando miles de dificultades, han coadyuvado al desarrollo tecnológico del país al mantenerse actualizadas en los avances universales en este campo.

El cumplimiento de este encargo social no está exento, sin embargo, de dificultades y contradicciones.

Generalmente, los aportes monetarios directos comprometen el desarrollo perspectivo de las instituciones. Se hace mucho hincapié en esta misión y no se tienen en cuenta los esfuerzos que hacen las entidades en otras áreas de la aportación ni las desproporciones que pueden generar niveles de tributo no ajustados a los niveles de rentabilidad real.

El Ministerio de Cultura, carente de una verdadera cultura de la gestión empresarial, tampoco valora en su justa medida el esfuerzo económico que significa responder a determinadas tareas culturales no rentables.

Sin embargo, las mayores dificultades en el cumplimiento del encargo social y sus implicaciones económicas y financieras se generan hacia el interior de las propias organizaciones.

Con frecuencia las empresas del sector se auto califican como “empresas comerciales”. Tal conceptualización entraña el desconocimiento de los procesos productivos que tienen lugar en ellas y que, como resultado, no son gestionados de forma debida. Casi todas las industrias culturales cubanas desarrollan procesos productivos que se caracterizan por el alto peso de la fase de creación artística, el moderado peso de los recursos tecnológicos y productivos y de las materias primas y materiales directos, en comparación con otras industrias, y el enfrentamiento de algunas fases productivas subcontratadas a terceros.

El cine y la TV son verdaderas industrias productoras. El libro es la industria más típica y tradicional; tiene dos fases productivas: la editorial y la de imprenta, esta última siempre subcontratada. La discografía también es toda una industria en la que a la creación independiente del artista le sigue todo un proceso tecnológico de grabación, edición y masterización; la próxima fase productiva, la industrial, es generalmente subcontratada también. Otros ejemplos podrían señalarse.

Acompañando ese desconocimiento del carácter productivo de estas industrias, se presenta la carencia de un adecuado sistema de costo. Hoy solo la industria del libro, con sus dificultades, es capaz de conocer el costo real de sus producciones. Las restantes actividades asumen proyectos sin conocer el impacto real de los mismos en sus economías.

Es frecuente escuchar hablar sobre la estrategia comercial de tal o cual empresa. Cabría preguntarse si es posible asumir exitosamente una estrategia comercial sin la debida estrategia productiva que garantice perspectivamente los aseguramientos materiales y productivos; sin una estrategia financiera que asegure la proyección de las inversiones y los financiamientos; sin una estrategia de Recursos Humanos que asegure el desarrollo de este factor.

Por otra parte, para muchos directivos y especialistas los problemas económicos y financieros son de competencia exclusiva de las áreas económicas. No reconocen su responsabilidad, como directivos y especialistas empresariales, en la toma de decisiones que, si bien tienen un carácter cultural, impactan fuertemente la situación económica y financiera de sus organizaciones. La falta de integralidad en la gestión empresarial es un problema medular de las empresas del sector.

La realización de inversiones en activos fijos tangibles sin una verdadera evaluación económico financiera, el manejo de una amplia red comercial fre-

cuentemente ineficiente, los altos volúmenes de inventarios y la asunción de proyectos que no tienen una viabilidad económica y comercial y tampoco responden a necesidades de la política cultural son también dificultades de la gestión empresarial actual en el sector de la cultura.

A ellas se unen otras de no menor significación, como la baja calidad de los sistemas y de la información contable, el casi nulo uso que de la información financiera hacen los directivos para la toma de decisiones, la no existencia de coherentes políticas comerciales armonizadas con las posibilidades financieras de las empresas, la carencia de estrategias de capacitación de los Recursos Humanos en correspondencia con las perspectivas y necesidades de la empresa, etc.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN.

A la hora de evaluar los resultados de la gestión de cualquier institución social existen dos criterios básicos: la eficacia y la eficiencia. Estos dos criterios deben funcionar armónicamente pero no tienen, necesariamente, una relación directa.

Por eficacia se entiende la capacidad de desarrollar una actividad garantizando el cumplimiento óptimo de los objetivos que se planteó. Ello significa que la actividad se desarrolle con todos los parámetros y exigencias requeridas para dar cumplimiento a su fin.

La eficacia de una actividad cultural puede definirse en su sentido más amplio como el logro de mayores niveles cuantitativos y cualitativos de los procesos de creación artística y de los procesos de consumo social de estas creaciones en función del enriquecimiento espiritual y del disfrute del pueblo.

Por su parte, la eficacia de una actividad cultural de cara al mercado cultural es la máxima satisfacción del cliente.

En las actividades culturales es muy relativa, y sobre todo muy difícil de establecer, la relación eficacia/eficiencia. Sin embargo es importante tener presente que deben existir criterios de racionalidad, ya que la no existencia de límites en el empleo de los recursos no es garantía de mayor eficacia en el logro de los objetivos. Un proyecto cultural, una producción o un servicio cultural pueden ser altamente eficaces con un mínimo de recursos materiales, humanos y financieros. Se pueden emplear cuantiosos recursos en el más noble de los proyectos y su resultado puede ser altamente infértil.

Enfrentar las exigencias y tareas de la política cultural sin criterios de eficiencia es dañino para cualquier actividad. Es frecuente escuchar rechazo

a los conceptos empresariales en el sector. Generalmente, esta conducta parte del desconocimiento de cómo pueden ayudar los conceptos empresariales a trabajar con mayores niveles de eficiencia, aún cuando los objetivos de la actividad no se planteen en lo más mínimo el ánimo de lucro.

En las empresas culturales, este contrapunteo se convierte en un problema medular. Los objetivos de la política cultural y los niveles de satisfacción del cliente siempre tienen que alcanzarse con crecientes niveles de eficiencia. Conjugar estos dos requisitos hace extremadamente difícil el trabajo de las empresas del sector.

Para la empresa cultural, trabajar sin criterios de eficiencia es definitorio. Por otra parte, absolutizar los criterios de eficiencia y utilidad económica en detrimento de las exigencias culturales nos hace incumplir el encargo social y asumir criterios mercantilistas.

También sucede que se justifica la ineficiencia a partir de supuestos conceptos “culturosos” o inadecuados enfoques del verdadero significado de la política cultural.

## PECULIARIDADES FUNCIONALES DE LAS INDUSTRIAS Y DE LAS EMPRESAS CULTURALES

Cualquier institución cultural en tanto organización social tiene que gestionar un sistema de relaciones humanas y “administrar” un conjunto de recursos materiales, humanos y financieros. Para ello debe cumplir funciones directivas, funciones operativas, funciones económico - financieras, funciones de gestión de los recursos humanos y, si trabaja de cara al mercado, funciones comerciales.

La empresa cultural socialista tiene el profundo encargo social de estimular la verdadera creación artística a partir de gestionar todo un conjunto de factores materiales, humanos y financieros que favorezcan la reproducción, difusión y consumo de los productos y servicios culturales con elevados niveles de satisfacciones de los consumidores o clientes y con crecientes niveles de eficiencia económica.

En correspondencia con lo anterior, *las funciones operativas* de las industrias culturales están relacionadas con la organización, planificación, ejecución y control de las actividades productivas generadoras de bienes y servicios culturales. Estas actividades han de tener como primer fin facilitar los procesos de creación; en segundo lugar, han de poner en función los procesos que permitan reproducir, serializar y difundir la obra creativa. En cuanto a las funciones operativas, prácticamente no existen diferencias entre las empre-



sas culturales y las industrias culturales que trabajan con un estatus jurídico no empresarial. De común han de tener los criterios de eficiencia a la hora de organizar los procesos operativos.

*Las funciones económico financieras* están presentes en todas las instituciones culturales, empresariales o no. Por una parte, estas instituciones canalizan el empleo de los recursos financieros que aseguran el desarrollo de la actividad cultural, independientemente de la fuente de financiamiento: mecenazgo, patrocinio, financiación estatal o autofinanciación. Por otra, ejercen el control y brindan información sobre el uso de los recursos disponibles. El afán de lucro es solo una diferencia financiera de las empresas con respecto a las restantes modalidades de financiamiento de los procesos y actividades culturales.

*Las funciones comerciales*, por su parte, son altamente maltratadas en el sector. La causa es la incomprensión de la importancia del mercado y de los mecanismos empresariales en la sociedad aún cuando el fin de la actividad no entrañe el lucro. La actividad comercial, común a empresas e industrias culturales no empresariales, debe partir de un objetivo común: la máxima satisfacción del cliente o consumidor final. No importa si la comercialización busca obtener utilidades o si los procesos comercializadores son la vía de llegar al consumidor, aún subvencionados financieramente.

## LA ACTIVIDAD PRESUPUESTADA EN EL SECTOR CULTURAL

La gestión económico financiera del sector cultural cubano se estructura en dos subsectores: el de las industrias culturales, empresariales o no, y el de las Unidades Presupuestadas Puras.

Dentro de las Unidades Presupuestadas Puras se distinguen aquellas que enfrentan funciones estatales, de dirección y administración del sistema en sus diferentes niveles estructurales. Para ellas el presupuesto representa la cuantificación en términos financieros del alcance de sus tareas en correspondencia con su estrategia, con las políticas sectoriales y con las prioridades reales de la organización.

Al elaborar y gestionar sus presupuestos, estas organizaciones deberán estudiar su crecimiento interno frente a sí mismas y a otras instituciones en correspondencia con sus planes estratégicos y operativos; deberán revisar periódicamente las estimaciones para hacer los ajustes correspondientes y prever los métodos de verificación; asimismo, establecer normas de eficiencia y metas a lograr, parciales y totales, en todas las áreas donde sea posible.

En el caso de Unidades Presupuestadas Puras que gestionan directamente procesos culturales tales como programas y proyectos, su gestión econó-

mica y financiera deberá estar focalizada esencialmente hacia la ejecución eficiente y eficaz de tales empeños.

Para estas entidades que actúan como gestoras culturales, su presupuesto deberá tener un pequeño componente de recursos para garantizar su funcionamiento administrativo. El resto del presupuesto, y su parte fundamental, debe ser el resultado de la sumatoria de los presupuestos de aquellos programas y proyectos que ejecute o supervise.

La evaluación del desempeño en estas organizaciones, a partir de los criterios de eficiencia y eficacia, requiere un sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos tan complejo y diverso como diversas son las formas que reviste la actividad cultural; estos indicadores deben reflejar el alcance del impacto cultural en proporción al gasto en que se ha incurrido para lograrlo y deberán ser definidos y ponderados no desde el exterior, sino desde cada organización y desde la fase misma de planificación de las proyecciones de la institución y de su presupuesto.

La participación de todos los responsables de la planificación y ejecución del presupuesto—dígase directivos, especialistas y simples trabajadores— debe materializarse no solo en la elaboración y control del presupuesto sino también en la definición y evaluación del sistema de indicadores que puedan medir de forma integral el desempeño de la organización, el impacto de sus programas y proyectos socioculturales.

Cabe la responsabilidad a cada organización, a cada programa y a cada proyecto, partiendo de la claridad en los objetivos trazados, de definir e instrumentar un sistema de indicadores que permita evaluar el desempeño de su labor y su impacto cultural, en particular la eficiencia y la eficacia del uso de los recursos humanos, materiales y financieros a su disposición.

En esencia, cuando se habla del impacto cultural se hace referencia al nivel de satisfacción de las necesidades de la población con un producto o servicio cultural de calidad que garantice disfrute y desarrollo cultural.

La eficacia de una actividad cultural puede definirse en su sentido más amplio como el logro de mayores niveles cuantitativos y cualitativos de los procesos de creación artística y de los procesos de consumo social de estas creaciones en función del enriquecimiento espiritual y del disfrute del pueblo.

En un sentido económico más directo, se habla de *eficacia del gasto público* como reflejo de la capacidad para emplear los recursos humanos, materiales y financieros de forma óptima para el logro de los fines que determinaron su empleo.

Podrían plantearse muchos ejemplos de instituciones culturales cubanas que trabajan con fuertes limitaciones de recursos. Uno de los casos más significativos es el campo de las artes escénicas.

La danza, el teatro y el circo son áreas de la creación que requieren de importantes sumas de recursos financieros para enfrentar inversiones y gastos corrientes. La realidad, a pesar de los esfuerzos del Estado, les impone trabajar sin ellos y, no sin profundas tensiones e insatisfacciones de los directivos y artistas, logran ofrecer al público espectáculos de calidad que contribuyen al entretenimiento y al enriquecimiento cultural de la población.

Tecnoescena y otras industrias culturales similares, encargadas de los aseguramientos materiales y de servicios a esta área, en otras circunstancias serían rentables empresas. Enfrentar sus altos costos y trabajar con una política de precios que asegura el acceso de la población a sus espectáculos, convierte a estas industrias culturales en actividades productivas y de servicios no lucrativas; constituyen una institución cultural no empresarial subordinada a los intereses de la política cultural y que, aún así, debe luchar por trabajar con niveles de eficiencia y eficacia.

Sin embargo, en otras muchas actividades de iguales características pueden derrocharse los pocos o muchos recursos disponibles. La falta de una evaluación adecuada de los objetivos de programas y proyectos y de las potencialidades reales de las instituciones para su logro, la insuficiente planeación e instrumentación de las estrategias y políticas a seguir para su consecución y los fallos en el control interno, económico y extraeconómico, dan como resultado el fracaso de actividades importantes y el doloroso mal uso de los recursos.

## CONCLUSIÓN

La práctica social demuestra que en las condiciones de la construcción del socialismo, la cultura también se erige como un importante sector económico para el cual el mercado y los mecanismos económico financieros son vitales. A diferencia de la sociedad capitalista, el socialismo condiciona por esencia que ese carácter mercantil y económico financiero sea un factor conscientemente orientado al desarrollo cultural de la nación y del pueblo.

Las industrias culturales, empresariales o no, desempeñan un papel fundamental en el desarrollo cultural de la sociedad, lo que puede resumirse en los siguientes aspectos:

1. Por su encargo social son un instrumento de la política cultural, ya que son un facilitador y un mecanismo de estímulo a los proceso de creación artística y a los procesos de reproducción, difusión y consumo de las obras como parte del proceso de elevación cultural de la población.

2. Tienen el deber de estimular el desarrollo del patrimonio cultural, material e inmaterial, nacional y local, en armonía con el desarrollo de la cultura universal.
3. Tienen el deber de gestionar los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone para su actividad con criterios de eficiencia y eficacia.
4. Permiten poner en función del desarrollo cultural y de la actividad individual o colectiva de creación artística, los avances científico técnicos y las nuevas tecnologías de la información.
5. Tienen como función brindar la base material y logística de los procesos culturales de carácter industrial o artesanal.
6. Favorecen el vínculo entre el creador y los consumidores finales, ampliando y masificando el acceso a los mensajes culturales.
7. Tienen una misión económica fundamental: contribuir decisivamente al financiamiento del sector de la cultura.
8. Generan fuentes de empleo.

Como complejidad de su gestión, las industrias culturales siempre tendrán que enfrentar las tendencias contradictorias inherentes a la sociedad socialista entre los objetivos del desarrollo social y los requisitos y tendencias del mercado. A resolver este conflicto debería contribuir el fin de la visión fantasmagórica del mercado y una mayor conciencia de la necesidad objetiva y del papel de las relaciones monetario mercantiles en el sistema de relaciones de producción socialistas.

Trabajar dando prioridad a los objetivos y criterios culturales, pero tomando en cuenta las necesidades y regularidades económicas y los criterios de eficiencia y eficacia, garantizará el éxito sociocultural de las industrias culturales y del sector presupuestado de la cultura.

Mucho debe avanzarse aún en el logro de una cultura económica en el sector de la cultura. Por una parte, los controles económicos y por otra, el uso más amplio y flexible de criterios económicos, deben ser un factor muy importante en la consolidación del trabajo de todas las instituciones culturales.

## BIBLIOGRAFÍA

ALHAMA, R., F. ALONSO Y T. MARTÍNEZ. (2005). *Dimensión social de la empresa. Esencia de las nuevas formas organizativas*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

ALONSO, G. (2009). Creatividad, cultura y desarrollo económico. *Revista digital Pensamiento Iberoamericano*, 4.

ÁLVAREZ NAVARRETE, L. (S.F.). *A propósito de la convención de la diversidad cultural*. (Artículo digital).

AMAYA QUINCOSES, C. (2008). *Gestión de mercadotecnia en el arte*. La Habana: Ediciones Logos.

ANTOINE CRISTIAN. (2003, JUNIO). Acercar la cultura a la gente. *Revista Realidad. Fundación Jaime Guzmán*, 73.

BADÍA GONZÁLEZ, R. (2000, JULIO-SEPTIEMBRE). El Perfeccionamiento Empresarial en la Cultura. Reflexiones ante un reto. *Economía de la Cultura al Día*.

BAYARDO, R. (2002). *Sobre el financiamiento público de la Cultura. Políticas culturales y economía cultural*. Recuperado el 31 de diciembre de 2005 en [http://www.naya.org.ar/congreso2002/ponencias/rubens\\_bayardo.htm#\\_ftn1](http://www.naya.org.ar/congreso2002/ponencias/rubens_bayardo.htm#_ftn1)

BOLOGNESI, M. F. (2004). *La Cultura y la Mercancía*. Recuperado el 31 de diciembre de 2005 en <http://www.ideasapiens.com/arte/renacimiento/conceptorenacimiento.htm>

BUSTAMANTE, E. (2009). Industrias culturales y cooperación iberoamericana en la era digital. *Revista digital Pensamiento Iberoamericano*, 4.

CARRANZA VALDÉS, J. *CULTURA Y DESARROLLO. Algunas consideraciones para el debate. Oficina Regional de Cultura de la UNESCO para América Latina y el Caribe*. (Documento digitalizado)

CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA PRODUCCIÓN. (S.F.). *La industria del libro en Argentina*. Recuperado el 3 de abril de 2006 en [www.industria.gov.ar/cep](http://www.industria.gov.ar/cep)  
*Criterios sobre la eficiencia económica en las instituciones culturales que enfrentan la actividad empresarial*. (2000, abril). Taller sobre la Eficiencia Económica, Asociación de Base de la ANEC, EGREM, Ministerio de Cultura.

*Cultura, Creación, e Industrias Culturales*. (2005, diciembre 15). Intervención de la Ministra Española de Cultura en la Conferencia-Coloquio Foro Nueva Economía.

Decreto Ley 252 y Decreto 281 sobre el Perfeccionamiento Empresarial. (2007). *Gaceta Oficial de la República de Cuba 042 (Extraordinaria)*, agosto 20, 2007.

ESPINOSA FERNÁNDEZ, L. (2000, abril-junio). ¿Eficiencia Económica en la Cultura? *Economía de la Cultura al Día*.

ESPINOSA FERNÁNDEZ, L. (2000, julio-septiembre). Reflexiones sobre la Eficiencia y la Eficacia en la Cultura. *Economía de la Cultura al Día*.

ESPINOSA FERNÁNDEZ, L. (2004, enero). *Las Industrias Culturales en Cuba. Su articulación con la Política Cultural*. Tesis de Maestría en Desarrollo Cultural. Mención Gestión Cultural no publicada. La Habana, Instituto Superior de Arte.

GARCÍA CANCLINI, N. (1999). *Industrias Culturales y Globalización*. París: Foro Desarrollo y Cultura.

GARCÍA, T. (2007). *Las tensiones entre la creación y el mercado; ¿Qué papel juega la academia? Reflexiones para el Debate*. Ponencia presentada en LASA.

GETINO, O. (2006). *La Cultura como Capital*. Recuperado en: [www.econ.uba.ar](http://www.econ.uba.ar)

HERRERO PRIETO, L. C. (2002). La economía de la Cultura en España: una disciplina incipiente. *Revista Asturiana de Economía*, 23.

*Impacto de los cambios tecnológicos en las producciones culturales*. (1999, abril 28). Relatoría del trabajo de comisión en el Taller Nacional de Reflexión “Economía y Cultura”.

*Innovación y Competitividad de las Industrias Culturales y de la Comunicación en Venezuela*. Recuperado en <http://www.monografías.com>

Kurz, Robert. (2004). *La degradación de la Cultura*. Recuperado el 1 de mayo de 2009 en <http://www.krisis.org/>

Morrison, Ramón. (s.f.). *Economía de la Cultura*. (Libro electrónico) Recuperado el 3 de junio de 2003.

Nieto, A. y D. Melo. (2003, agosto 8). *Los poderes públicos y el futuro de la Industria Editorial en el Siglo XXI*. Ponencia presentada en el Congreso de Editores y Libreros, Ribeirao Preto, Brasil.

Paz Rodríguez, J. de la. (2000, julio-septiembre). La Eficiencia Económica en las Instituciones Culturales. *Economía de la Cultura al Día*.

Pérez Vázquez, R. (2000, julio-septiembre). La Eficiencia del Gasto Público en Cultura en las provincias. *Economía de la Cultura al Día*.

Prieto de Pedro, J. (2009). Cultura, economía y desarrollo, tres conceptos implicados. *Revista Pensar Iberoamérica*, 1.

Resolución Económica del V Congreso del PCC. (1997, noviembre 7). En *Granma* (suplemento).

Rodríguez Lavín. (2000, julio-septiembre). Consideraciones de cómo medir y evaluar la Eficiencia Económica en el sistema de instituciones de la rama musical. *Economía de la Cultura al Día*.

Sandoval Peña, N. Las industrias culturales en América Latina en el marco de las negociaciones de la OMC y el ALCA. Recuperado en: <http://www.oei.es/pensariberoamerica/colaboraciones04.htm>

Uribe Schroeder, R. (2005). *Producción y comercio internacional del libro en América Latina 2003. Diagnóstico estadístico*. Bogotá: CERLALC.





# La Gestión Comercial en las organizaciones culturales\*

El mundo contemporáneo se caracteriza cada vez más por el desarrollo de la comercialización no tan sólo de productos que satisfacen necesidades materiales, digamos básicas, sino que se extiende a todas las esferas de necesidades del ser humano, con énfasis en las necesidades espirituales. Estas necesidades se enmarcan dentro de una concepción amplia de cultura, la cual debe considerarse condición indispensable para el desarrollo humano. La cultura debe ser asumida no como un componente complementario u ornamental del desarrollo, sino como el tejido esencial de la sociedad y por tanto como su mayor fuerza interna (UNESCO, 1997).

Esto nos convoca a analizar los procesos comerciales en la cultura, teniendo en cuenta sus peculiaridades y el papel que juegan sus productos en la conformación de la identidad, la formación de valores y el desarrollo integral del ser humano.

Comenzaremos definiendo que es la gestión comercial, a partir del propio concepto de gestión cultural. Si asumimos que la gestión cultural en sentido general se refiere a la labor de dirección, que se plantea como propósito esencial la creación de condiciones para el desarrollo de la cultura, pudiéramos entonces plantear que la *gestión comercial* contempla los procesos de planeación, organización, dirección y control de la actividad comercializadora, en estrecha relación con los procesos del quehacer cultural, con especial énfasis en la creación, la difusión y la preservación, regulada por la política cultural.

\* Autoras: MSc. Ana María Portal Domingo y MSc. Lourdes R. Espinosa Fernández

La gestión comercial en la cultural se sustenta en la filosofía del marketing, entendida esta como la relación de intercambio de los productos de una organización con sus mercados.

El marketing como “proceso social y de gestión a través del cual distintos individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros” (Kotler, 1992: 35) surge a partir de la necesidad de enfrentar la sobredemanda y la competencia, se establece desde las primeras décadas del siglo xx y como ciencia económica en la década de los 70.

Otros autores lo describen como “un sistema de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas, que satisfacen necesidades entre los mercados – meta a fin de alcanzar los objetivos de la organización” (Stanton, 1969: 24) o como conjunto de actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio, cuya finalidad sea satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores actuales y/o potenciales.

Hay una serie de elementos asociados al intercambio que debemos tener en cuenta: mercado (conjunto de personas u organizaciones que tienen una necesidad, poseen capacidad de compra y están dispuestos a pagar); necesidad (sensación de carencia de algo, estado fisiológico o psicológico común a todos los seres humanos); deseo (es la forma en que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, estando presentes las características personales, factores culturales, sociales, etc.)

Para constituir un mercado de manera efectiva se hace necesario que estas necesidades y deseos estén respaldados por un poder adquisitivo, de lo que se deriva el concepto de demanda, el cual está influido por los estímulos del marketing.

Las actividades de intercambio se han desarrollado bajo cuatro enfoques diferentes que sintetizan la evolución histórica de la producción y el mercado en la economía capitalista, así como las etapas por las que atravesado el propio marketing, estos son: el enfoque *producción o costo*, el enfoque *producto*, el enfoque *ventas* y el enfoque de *marketing*.

Actualmente pueden existir empresas que asuman diferentes enfoques, a pesar de que la época actual y las características del mercado nos plantean la necesidad de asumir un enfoque de marketing.

La rentabilidad es otro elemento clave del enfoque marketing. En última instancia, el máximo objetivo de toda empresa en una economía de mercado es maximizar las utilidades.

El enfoque social del marketing es aún una tendencia más moderna. La tarea de las organizaciones al identificar las necesidades, deseos e intereses de su público objetivo es servirles de manera más efectiva que la competencia y de forma que se preserven y realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad. La concepción estratégica del marketing plantea que la empresa debe orientarse a la obtención de ganancias mediante la satisfacción de la demanda y el aseguramiento de la calidad de vida de sus clientes.

Por tanto, toda empresa interesada en una posición competitiva duradera deberá lograr el adecuado equilibrio entre la rentabilidad del negocio, la satisfacción de los deseos de los clientes y el interés público.

En la comercialización de los productos culturales por sus particularidades no podemos trasladar estos enfoques sin hacer los análisis necesarios por la singularidad de su mercado, de su demanda y las significaciones e implicaciones de su consumo.

Para que la gestión comercial pueda fluir como una filosofía, se requiere de una organización moderna que entre sus características fundamentales tenga:

- Respuesta ágil al entorno.
- Estructura empresarial flexible.
- Nuevos estilos de dirección, fundamentados en el liderazgo.
- Permanente innovación.
- Inconformidad con lo alcanzado.
- Estudio de lo que desea el cliente de cara al mercado.
- Cultura empresarial basada en un sistema de valores.
- Maximizar los recursos para aumentar la competitividad y mantenerse en el mercado.

Las industrias culturales no están ajenas a la necesidad de cumplir con estas características, amén de sus particularidades por ser el *conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas para un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social*. Precisamente, el reconocimiento de esta dualidad: mercancía como dimensión económica y contenidos simbólicos libro/obra literaria; disco/obra musical, película/obra cinematográfica, etc.; nos permite visualizar de manera integral los componentes económicos e industriales, así como ideológicos y culturales, que están presentes en todo producto originado en las industrias culturales.

La esencia de la industria cultural la constituye la integración dinámica de tres elementos permanentes: el acto de creación, el soporte tecnológico para su difusión y su lanzamiento en el mercado.

Las industrias culturales combinan un conjunto de factores humanos, técnico-materiales y financieros, organizados a partir de determinada estructura y dirigida a partir de cierta relación de propiedad, con el ánimo de alcanzar un fin: la producción y comercialización de bienes y servicios culturales.

Por lo tanto, se corresponde con la definición de empresa como una organización, la cual puede definirse como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común. Aquí hay implícitas varias ideas: las organizaciones están compuestas por personas, subdividen el trabajo entre sus recursos humanos y persiguen metas compartidas. Actualmente su ventaja competitiva depende mucho de los conocimientos, destrezas, comunicación y relaciones de las personas, que son quienes organizan todo el proceso de producción o comercialización, marcando recursos intangibles tan importantes como la imagen, reputación y la cultura organizacional; además de administrar con eficacia y eficiencia los activos físicos y financieros.

La empresa es un sistema abierto conectado y en interacción constante con el entorno, y está compuesta por un conjunto de elementos interdependientes relacionados en función de un fin u objetivo general, que se fijará según sea el sistema socioeconómico en el que la empresa desarrolla su actividad y según sean las aspiraciones de sus miembros. Dentro de sus propiedades está la sinergia: conjunto de fuerzas, factores o medios de distintas clases, que concurriendo a un mismo fin generan una acción que resulta ser superior a la de la mera suma de sus componentes.

La empresa debe ser una entidad generadora de valor; es decir, debe generar un valor económico para la sociedad en la que se integra. Se trata de un sistema alternativo de asignación de recursos y su existencia está ligada al papel que deben desempeñar en el sistema económico. Hay diferentes criterios, entre los cuales podemos señalar:

- J. A. Shumpeter señala que la emergencia de organizaciones empresariales lo determina la innovación y la adaptación al cambio tecnológico.
- En opinión de F. H. Knight es la incertidumbre la razón de ser de la empresa.
- R. H. Coase y O. Williamson son del criterio de que la empresa es el sistema para que puedan minimizarse los costos de las transacciones que se efectúan en el mercado.

–M. Sako opina que la empresa existe para facilitar el proceso de creación y transmisión de conocimientos.

Estos y otros enfoques tienen una parte de razón porque lo que hacen es enfatizar más o menos diferentes aspectos que confluyen en la empresa.

El elemento que garantiza el intercambio necesario para satisfacer necesidades humanas es la empresa, la cual desarrolla una actividad económica que requiere de la toma de decisiones constante y sostenida, para lo cual hay que escoger entre diferentes alternativas, por lo que es importante el costo que supone la elección de una de ellas; se le suele llamar costo de oportunidad, que se calcula a partir de la variante que nos dé mejor resultado.

Si hemos planteado que la empresa es un sistema con un conjunto de elementos interdependientes, su organización interna se compone por una serie de subsistemas que deben interactuar de manera coherente y sistémica.

Una empresa orientada al marketing trabaja sobre el continuo conocimiento del mercado y el reconocimiento de la evolución dinámica de la demanda para mejorar la satisfacción del consumidor por encima de la competencia. Analiza continuamente su saber actual, sus expectativas, las limitaciones del entorno y las normas éticas que garanticen el respeto a los demás, lo que define el carácter estratégico de la concepción y filosofía del marketing. Las empresas culturales, por las peculiaridades de su mercado y de los productos que comercializan, deben prestar mayor atención a la evolución del mercado y la demanda.

El mundo globalizado de hoy, impactado por el desarrollo acelerado de las TICs, la proliferación de tratados internacionales, así como la creación de comunidades económicas transnacionales o mercados comunes, ha marcado una tendencia a la internacionalización de las empresas, considerado como un proceso dinámico.

Cada empresa se caracteriza por problemáticas particulares, pero tienden a seguir una trayectoria común que empieza con la decisión de vender sus productos a otro país, propiciando el desarrollo del intercambio entre los países del mundo y por consiguiente del marketing internacional, que se considera el conjunto de actividades de comercialización dirigidas a ofertar los productos a una pluralidad de naciones, que incluye también las actividades de comercialización que se realizan en las fronteras nacionales, pero dirigidas a mercados exteriores.

El Dr. Gabriele Moreno plantea un modelo cualitativo de comportamiento empresarial que utilizaremos para nuestro análisis, aunque quizás en el contexto de la economía cubana no se llegue hasta sus pasos finales. El paso

preliminar es la decisión de vender al extranjero y después el proceso consta de cinco fases: exportación, alianzas estratégicas, sucursales, subsidiarias y empresas multinacionales. Aunque estas fases pueden desarrollarse simultáneamente, en general son secuenciales. Cada una tiene alternativas y modalidades distintas. Recientemente se ha agregado una nueva modalidad que tiende a crecer, y es el comercio electrónico y la utilización de los sistemas informáticos en red, con particular incidencia para la industria cultural. El enfoque del modelo es con una perspectiva micro económica.

La decisión de vender al extranjero debe ser estratégica y no una posibilidad improvisada y ocasional. Las transacciones comerciales esporádicas encuentran a las empresas sin tener pensada una política de su presencia en el exterior, lo que puede traer problemas con los costos económicos y de organización que implican. Si en cambio, la empresa decide afirmar su presencia en otros países, debe considerar la relación costo/beneficios económicos y sociales, trazando coherentes estrategias políticas, tácticas y logísticas. Esta decisión está relacionada con la evolución de la empresa; en su fase doméstica se orienta primariamente al producto, la estrategia es nacional, la perspectiva es local. Cuando se pasa a una fase internacional la producción es orientada al mercado, la estrategia es abierta al extranjero, la perspectiva es más amplia y el conocimiento de aspectos culturales es esencial, sobre todo si estamos refiriéndonos al producto cultural, marcado por elementos simbólicos.

El fenómeno de la exportación no está necesariamente vinculado a las dimensiones de la empresa, ni a su experiencia comercial doméstica. Cuando aún no tiene experiencia en esta actividad puede hacerlo a través de un exportador, es decir, de forma indirecta, donde los riesgos son menores. Cuando lo hace directamente, por supuesto que ganará en mejores contactos internacionales y mayor control, pero debe hacer una serie de esfuerzos organizativos y financieros.

Hay formas mixtas de exportación, entre las que se encuentra la transferencia de tecnología, que se identifica con el *Know - how*, el *copyright*, el *patent right*, la consultoría, etc.

La elección de una o más formas de exportación no depende sólo de la empresa, sino también del sistema institucional de los países en que opera, o es regido ministerialmente o a nivel de país para optimizar recursos y tener una mayor capacidad de negociación.

En la siguiente fase están las alianzas estratégicas que pueden definirse como una manera de organizar las relaciones, en las cuales las partes ponen inversiones (de capital humano, financiero y tecnológico) con el objetivo de

desarrollar una colaboración para obtener resultados comunes e individuales. Cada alianza estratégica implica una cooperación a largo plazo, entre dos empresas como mínimo, con el objetivo de conseguir objetivos económicos en determinado territorio. Las formas pueden ser: licencias, franquicias y otros contratos.

Las principales ventajas de las alianzas estratégicas son: la repartición de las inversiones necesarias para desarrollar actividades con alta intensidad de capitalización; la posibilidad de acceder a recursos complementarios; la posibilidad de acelerar el regreso sobre la inversión a través de un más rápido *turnover* sobre el capital; la división de los riesgos; la eficiencia a través de la creación de economías de escala, especialización y racionalización.

Un marco adecuado para el desarrollo de estas alianzas son los organismos de integración regional, como el ALBA, MERCOSUR, CARICOM, etc.

Otra fase en el proceso de internacionalización de la empresa son las sucursales, que implica la presencia física de la empresa en un país extranjero, cuando las condiciones del mercado están maduras. Para el establecimiento de una sucursal deben considerarse los entornos político – legal, económico, tecnológico y sociocultural.

Si la experiencia de una o más sucursales en el extranjero ha sido positiva, después de cierto periodo es natural que se considere la posibilidad de la creación de una empresa subsidiaria, que es controlada por la empresa madre, pero opera de manera independiente. Los tipos más importantes de empresas subsidiarias son: la empresa mixta y la instalación de una planta de producción propia. La última fase de este modelo propuesto son las multinacionales.

Con la introducción de las nuevas tecnologías y los sistemas informáticos distribuidos, las empresas disponen de una nueva modalidad de comercialización, destinada a transformar el escenario del procedimiento de internacionalización.

Estos aspectos implican que el comercio electrónico abre nuevas perspectivas de ampliación en las transacciones a nivel internacional, cambia las modalidades de intercambio, así como la relación y la comunicación entre productores y consumidores.

Resulta importante resaltar en la cultura lo que se conoce como marketing de actividades no lucrativas: aquel que se realiza en función de desarrollar actividades que no implican un aporte económico, sino que el aporte se evalúa en términos de beneficios para las partes que intervienen en la relación de intercambio y para la sociedad en general. No supone un mero traslado de los

conceptos y técnicas del marketing empresarial, sino que implica un análisis de los mismos en función de la obtención de determinados beneficios previstos de antemano.

Sus características principales están dadas por la naturaleza de los productos ofrecidos; básicamente servicios, productos relacionados con comportamientos sociales y en menor medida bienes tangibles; el objetivo que se persigue es el beneficio social; la forma de obtener los recursos financieros es a través del financiamiento presupuestado básicamente; dualidad de públicos que atienden: beneficiarios de los servicios prestados y los que aportan los recursos financieros. Generalmente existe una contradicción entre los fines de la institución y la satisfacción del consumidor. (Ej: crear gustos estéticos, rectificación de conductas inapropiadas). Satisfacen al consumidor al largo plazo y benefician a la sociedad en su conjunto.

En el contexto cubano la cultura está fundamentalmente subvencionada para permitir el acceso de la gran mayoría a su disfrute, pero indiscutiblemente también se hace necesario el establecimiento de un sector empresarial que contribuya al sostenimiento de la misma y que, como ocurre en el resto del mundo con las industrias culturales, éstas puedan llegar a constituir un sector importante en la economía, siempre regidas por la política cultural, pero garantizando una eficiencia y una eficacia en su gestión. Por lo cual nos podemos hacer las siguientes interrogantes:

- ¿Se corresponden los planteamientos esenciales del marketing con los objetivos de la sociedad socialista?
- ¿Se corresponde el nivel de desarrollo del mercado cultural con la concepción del enfoque marketing?
- ¿Está preparada la empresa cultural cubana para enfrentarse al mercado con un enfoque propio del marketing? ¿Puede prescindir de esta filosofía?

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC –a lo largo de la cual se mencionan tareas que la economía, en general, y la empresa, en particular, deben enfrentar y que se corresponden con el enfoque de la necesaria utilización del marketing en nuestra realidad en función de objetivos sociales y de eficiencia– se plantean entre otros aspectos, los siguientes:

- Hacer estudios de mercado y practicar una política gerencial más dinámica y coherente como condición para acceder a segmentos de mercado para nuestras exportaciones.
- Toda producción deberá ser planificada integralmente teniendo en cuenta la demanda solvente a cubrir y las características de los compradores.



- Será indispensable avanzar en la optimización de los recursos dedicados a la investigación y desarrollo y en el impulso a la aplicación ágil y eficiente de sus resultados en la producción de bienes y servicios. Para ello debe potenciarse la integración y cooperación de las instituciones de investigación, los centros de educación superior y las empresas productivas.
- La elevación de la calidad de la producción hasta el producto final y su presentación.
- En cuanto a precios, sin perder el carácter centralizado de las decisiones de su política, se deben establecer enfoques congruentes con los cambios en el sistema empresarial. En particular, en cuanto a la formación y aprobación de los precios deberá continuarse el proceso de descentralización.
- La confección de estudios de factibilidad, con particular énfasis en el mercado a cubrir o la necesidad social a satisfacer, como requisitos indispensables sin los cuales no se aprueben ni comiencen nuevas inversiones.
- La competitividad como condición imprescindible para el logro del crecimiento y desarrollo de las empresas.

Por su parte, el Decreto Ley 281 del 2007 sobre el Perfeccionamiento Empresarial, en su Capítulo XVIII sobre el Sistema de Mercadotecnia, define que la mercadotecnia es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos. De este modo, la mercadotecnia contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazos. Es una filosofía que se materializa en la empresa como uno de sus principales procesos; mediante el cual la sociedad y los clientes obtienen lo que necesitan y desean, como resultado de generarse y ofrecerse por la empresa productos y servicios de valor.

Si bien es cierto que en las economías de los países capitalistas el marketing se emplea, –y no sin éxito– para promover el consumismo, no deja de ser cierto también que no es posible hoy día lograr el éxito en el mercado sin utilizarlo como enfoque empresarial. De lo que se trata es de emplearlo con ética para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de

las necesidades sociales y una cultura de consumo radicalmente diferente. En este sentido, los productos culturales desempeñan un papel esencial porque son portadores de valores simbólicos que influyen directamente en los patrones de consumo de una sociedad.

Al utilizar estas herramientas que nos proporciona el marketing, la empresa socialista refuerza el principio de racionalidad, al emplear los limitados recursos en aquellos fines que aseguren no solo la reproducción ampliada, sino la satisfacción más plena de las siempre crecientes necesidades de la población.

Tanto las características de los productos culturales, como las peculiaridades del mercado cultural y la necesidad de su regulación por las políticas culturales, marcan diferencias sustanciales de la gestión comercial que deben realizar las industrias culturales. Su gestión estará encaminada a la generación de utilidades, pero no debe ser a todo costo, sino considerarse que al valor económico del producto debe aparejarse el valor cultural, que permita que se lleve al mercado un producto con valores simbólicos que aporten al desarrollo cultural e integrarse a lo mejor de la cultura universal y sobre todo lograr una integración regional, a partir de políticas integradas e integrales que tengan como objetivo preservar la diversidad, fomentar el desarrollo social y económico.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARREIRO POUSA, L. A. (2001). El comercio socialista de bienes. Un enfoque desde el punto de vista del marketing. *Revista Economía y desarrollo*, 2, 117- 140.
- CARRANZA VALDÉS, J. *Cultura y Desarrollo. Algunas consideraciones para el debate. Oficina Regional de Cultura de la UNESCO para América Latina y el Caribe.* (Documento digitalizado)
- DECLARACIÓN DE SANTO DOMINGO. (2002, octubre 3 y 4). *La diversidad cultural iberoamericana y el comercio internacional de bienes y servicios culturales. VI Conferencia Iberoamericana de Cultura.* Recuperado en <http://www.oei.org.es>
- DECRETO 281 SOBRE EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL. (2007). *Gaceta Oficial de la República de Cuba 042 (Extraordinaria)*, agosto 20, 2007.
- ESPINOSA FERNÁNDEZ, L. (2004, ENERO). *Las Industrias Culturales en Cuba. Su articulación con la Política Cultural.* Tesis de Maestría en Desarrollo Cultural. Mención Gestión Cultural no publicada. La Habana, Instituto Superior de Arte.
- GISBERT I GELONCH, R. (2002). *La empresa: Naturaleza, clases, entorno y competencia.* Barcelona: Ediciones Octaedro.
- KOTLER, PH. (1992). *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control.* Madrid: Prentice Hall.
- LENIN, V. I. (1963). *Las tareas inmediatas del poder soviético.* La Habana: Editora Política.
- MARX, C. (1975). *Contribución a la crítica de la Economía Política.* La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- MORILLO, G. (2001). El proceso de internacionalización. *Revista Economía y Desarrollo*, 2, 178 - 192.
- PCC (1998). *Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba.* La Habana: Editora Política.
- PÉREZ DE CUÉLLAR, J. ET AL. (1996). *Nuestra diversidad creativa. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. Versión resumida.* París: Ediciones UNESCO.
- OEI. (2002). El mercado de bienes y servicios, la diversidad cultural y los incentivos a la distribución y la comercialización. En *Cooperación Cultural Iberoamericana*

SÁNCHEZ RUIZ, E. (2000, octubre-diciembre). Las industrias culturales latinoamericanas en tiempos de globalización. Algunas Tesis. *PCLA* (2), 1  
Recuperado en <http://www.umesp.com.br/unesco/PCLA/revista5/artigo%205-2.htm>

SANTESMASES MESTRE, M. (1996). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. (3ª. ed.). Madrid: Ediciones Pirámide S. A.

SARAVIA, E. (1993). *Estructura de la Industria Cultural Iberoamericana*. (Documento fotocopiado).

STANTON, W. J. (1969). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Ediciones del Castillo.

# Producto Cultural y Mercado: *un binomio indispensable\**

Los productos culturales son singulares y se realizan en un mercado con características particulares, lo que conlleva a un tratamiento diferente de este binomio indisoluble, porque siempre que hablemos de producto tenemos que referirnos a su mercado.

La industria cultural, con su peculiaridad de combinar la producción artística con la reproducción a gran escala en algunos casos, da la posibilidad de extender la cultura, concebida ésta como modo de vida, manera de ser de un pueblo, portadora de su identidad y de valores simbólicos, tanto a nivel nacional como al trascender sus fronteras, con la consecuente generación de aportes importantes para el producto interno bruto de cada país.

Sin embargo, este intercambio de los productos culturales derivado de las industrias culturales, se realiza en un *mercado* que tiene *particularidades* que lo diferencian radicalmente de otros; entre ellas, que es muy amplio, diverso, de fácil acceso a la demanda –pues los segmentos de mercado en muchos casos están bien diferenciados; tiene la capacidad de influir sobre las identidades, los valores éticos, estéticos, ideológicos y sociales; la oferta sólo es incrementable si el creador existe, pero sin embargo es reproducible a partir de las industrias culturales en cualquier momento. El nivel de riesgo e incertidumbre es mayor, por lo impredecible de la reacción del público ante los productos que se ofertan, que dependen de los gustos, preferencias y

\* Autoras: MSc. Ana María Portal Domingo y MSc. Lourdes R. Espinosa Fernández

modas imperantes en el momento; está signado por los procesos jurídicos relacionados con el derecho de autor y derechos conexos.

Otra característica que lo marca es la relacionada con sus propias diferencias de comportamiento según la manifestación artística que le de origen, así podemos hablar de:

- Un mercado de la música altamente impactado por el desarrollo de las comunicaciones y la tecnología en general, con una tendencia actual a una alta fragmentación de los segmentos de mercados influidos por la proliferación de géneros musicales, redimensionamiento del repertorio musical local como alternativa a la música angloamericana, dinámica marcada por lo que está de moda, entre otros.
- Un mercado de la plástica donde las obras de arte pueden ser copiadas pero no siempre reproducidas, los productos que en él se comercializan en ocasiones pueden formar parte del patrimonio de las naciones con su consiguiente regulación al respecto, por momentos las motivaciones que mueven al mercado no es la satisfacción de necesidades espirituales sino la inversión, fenómeno que se da sobre todo en las instituciones financieras como los bancos.
- Un mercado del libro que requiere como condición *sine qua non* de un público alfabetizado, su comercialización se da principalmente en regiones donde se habla la misma lengua, las publicaciones que se lanzan al mercado –bien sean libros o seriadas– tienen que estar reconocidas por el sistema ISBN (International Standard Book Number).

Mercado y demanda son conceptos que deben distinguirse no solo cualitativamente sino también en su dimensión cuantitativa. El mercado se refiere a la cantidad de consumidores, cifra que puede crecer o disminuir provocando efectos en la demanda. Sin embargo, la demanda, como cuantificación del nivel de consumo, puede variar sin que se modifique el mercado.

El mercado cultural no está exento de la influencia de los procesos globalizadores y el desarrollo de las TICs; todo lo contrario, es impactado fuertemente por esta tendencia del mundo de hoy porque se erige una cultura hegemónica que va más allá de las fronteras nacionales y regionales, trayendo como consecuencia que los países tengan dos culturas –la propia y la hegemónica–, transmitiéndose valores de esta última a las culturas locales con la consiguiente incidencia en la identidad de cada nación.

Se agudiza la desigualdad en la distribución de los ingresos provenientes de la industria cultural, y son los países menos desarrollados los más afectados.

La globalización está asentada en un conjunto de redes transnacionales que controlan los mercados y el capital, y a las que a los países en desarrollo no les resulta fácil acceder. Esto implica también la posibilidad de marcar las pautas de lo que se comercializa en estos mercados.

Por ejemplo, a inicios del siglo XXI, diez mercados musicales concentraban aproximadamente el 82% de los ingresos internacionales: Estados Unidos, Japón, Reino Unido, Alemania, Francia, Canadá, Brasil, Australia, México y España.

La distribución de los ingresos de la industria musical en los últimos años se concentra en cuatro transnacionales, casi la mitad del valor de la industria es controlado por empresas de los Estados Unidos y el Reino Unido.

Situación similar ocurre en la industria del libro, donde las exportaciones se concentran fundamentalmente en los países desarrollados.

Asimismo, se está produciendo una interconexión a escala planetaria en tiempo real (cable, satélite) que favorece la unificación del mensaje; lo negativo es quien impone ese mensaje, cuando una cultura local domina los medios de comunicación masivo esto le resulta mucho más fácil, y promueve valores que no son válidos para otras culturas.

Sin embargo, no se puede perder de vista que aunque la globalización es un fenómeno real, que impacta sobre todo en el consumo, no implica que los gustos y preferencias de las personas sean totalmente iguales; y es precisamente esta peculiaridad lo que posibilita la aparición de oportunidades de mercado, que se deben aprovechar teniendo en cuenta lo que nos diferencia: la identidad.

El mercado cultural está inmerso en esta situación, todos los productos culturales originados por las diferentes manifestaciones artísticas que comercializan las naciones y que son portadores de valores simbólicos y de una identidad que es lo que los hace diferentes y atractivos a la vez para determinados mercados, pasa por estas características de la época contemporánea; por tanto, lo que se plantea es:

¿Qué acciones pudieran ser válidas para atenuar los efectos negativos de la globalización en el mercado cultural?

- Preservar las culturas autóctonas a través de las políticas culturales.
- Potenciar la cultura nacional como un proceso histórico e interactivo.
- Incrementar la calidad de la oferta de productos culturales.
- Diseñar políticas de mercado con un enfoque más estratégico.
- Realizar alianzas estratégicas regionales.

–Proteger a la cultura de la mercantilización de la creación.

–Analizar la identidad con una concepción dinámica.

En este mercado con características tan particulares e influidas por el entorno dinámico y convulso de esta época, se comercializan los productos culturales originados por la creación simbólica, individual o colectiva.

La creación simbólica, sea un proceso individual o colectivo, está ampliamente difundida en la sociedad. La creatividad no es una virtud rara, sino bastante común en el ser humano. Pero algunos la convierten en la finalidad y el sentido de sus vidas: son los creadores de cultura.

Para que la obra resultante de la creación simbólica se transforme en producto cultural, es necesario un reconocimiento colectivo o social. Es mediante este reconocimiento por parte de los otros que asume la categoría y la calidad de ser un producto cultural y no meramente un acto creativo (Rama, 1999).

Fundamentalmente en el curso del siglo xx los productos culturales –que implican esa relación social entre sus creadores y sus receptores/consumidores– comenzaron a transformarse en mercancías. El reconocimiento social a la creación simbólica pasó a operar también por medio del mercado. Y el desarrollo de las industrias culturales permitió el acceso a ellas a partir de la capacidad de pagar su valor en el mercado. La producción simbólica devino, en parte, en producción mercantil simbólica.

La creación cultural está entonces muy difundida en la sociedad, pero sólo una parte de esa creación se transforma en productos culturales –que salen del ámbito doméstico o privado y tienen un reconocimiento social. A su vez, no todos los productos culturales se transforman en valores de cambio –cuando el mercado los acepta asignándoles un precio.

“Los bienes culturales no son sólo mercancías, sino recursos para la producción de arte y diversidad, identidad nacional y soberanía cultural, acceso al conocimiento y a visiones plurales del mundo” (García Canclini, 1999: 56).

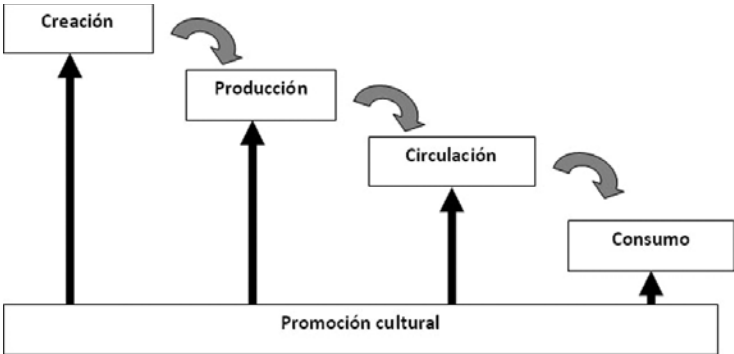
En el proceso por el cual una parte de la creación cultural se transforma en productos o en mercancías –aceptadas y valorizadas por el mercado–, intervienen tres tipos de agentes que establecen complejas relaciones entre sí:

- a. Los artistas.
- b. Las empresas e instituciones de producción y distribución de bienes y servicios culturales. Un autor necesita una editorial, el artista de grabación un sello discográfico, el intérprete un promotor de espectáculos, el artista visual una galería, etc.
- c. El público consumidor.

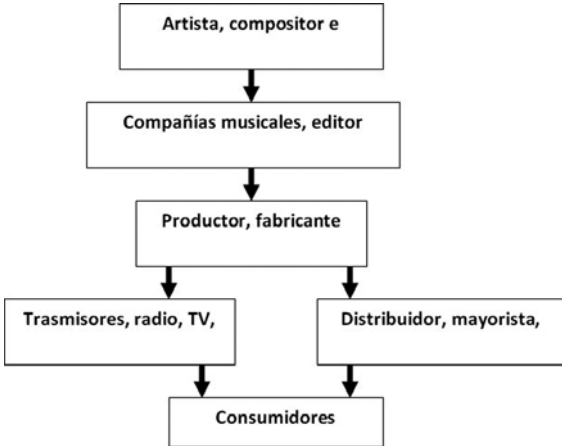


Estas relaciones se expresan en la cadena productiva – comercial que se establece en la industria cultural y que varía de acuerdo con las diferentes manifestaciones culturales. Dichas relaciones están muy marcadas por las políticas culturales y por el hecho de que los artistas son dueños de su creación, y por tanto pueden llegar en ocasiones al público sin la intermediación de la empresa u otros agentes, cuando no necesariamente necesitan que su obra transite por un proceso industrial. Estas relaciones pueden ser modificadas por el desarrollo de las TICs.

Puede establecerse en general la siguiente cadena productiva - comercial:

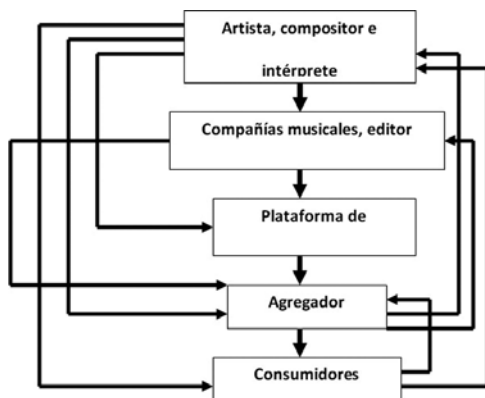


En algunos casos, como en las artes plásticas, pueden pasar directamente de la creación a la circulación e incluso al consumo. A modo de ejemplo podemos ver esta cadena en la industria musical (producto disco).



- Compositor, intérprete:** Constituye la parte más visible de la cadena comercial. Se refiere al autor original de la música comercializada, que a veces coincide con el intérprete. El compositor recibe una participación sobre los derechos musicales, mientras que el artista o grupo intérprete recibe una participación sobre los ingresos por las ventas.
- Compañías musicales, sellos:** Son el núcleo del negocio y tienen dos funciones: la edición y la distribución de la música.
- Productores:** Los sellos musicales líderes y otras compañías grandes poseen generalmente sus propias instalaciones de producción, pero el resto generalmente contrata la producción, que incluye la impresión, manufactura de las grabaciones y el trabajo artístico de las portadas.
- Distribuidores:** Son los mayoristas que mueven los discos a los puntos de venta, que son la última etapa de la cadena comercial de la música.
- Trasmisores:** El consumidor puede también disfrutar la música sin comprar el producto físico, ya sea en televisión o radio.

Con la influencia de las TICs, podemos establecer una cadena comercial del negocio musical del disco *on line*.

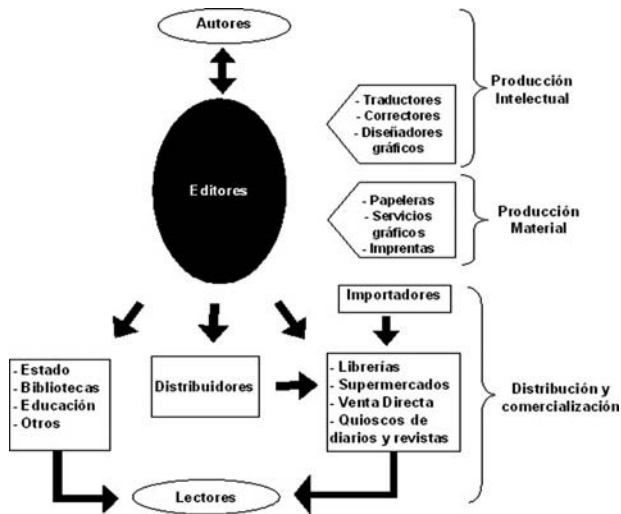


- Artistas:** Para los artistas, el modelo *on line* significa más opciones en el acceso al mercado; pueden poner disponible su música al público *on line*, en vez de ir por la vía de una casa de grabaciones, de un distribuidor o de un vendedor. Pueden grabar su música, comprimirla en un formato digital y distribuirla ya sea a través de su propio sitio Web, o de un sitio de descarga digital.
- Compañías musicales:** La Internet puede, en teoría, eliminar el intermediario (distribuidor y vendedor), y permitirle a los sellos disqueros distribuir su contenido directamente a los consumidores, conectar directamente con sus clientes, entregar muestras de música de alta calidad en paquetes,

permitir la interacción con los intérpretes, brindar anuncios de fechas de giras y colocar a los artistas en un plano más asequible con sus fans.

- Distribuidores:** Lo que la cadena comercial digital eliminará por seguro, es la producción física y el proceso de impresión, eliminando por tanto los costos de producción; además, se reducen considerablemente los costos de distribución al no tener que expedir físicamente los productos. Pueden además distribuir música bajo licencia para otros distribuidores, vendedores y medios de comunicación. La entrega digital de música debe garantizar el respeto a los derechos de propiedad intelectual.
- Agregadores:** Facilitan herramientas de navegación vitales para los consumidores hacia las plataformas claves, portales musicales, sitios Web de las casas musicales, etc.
- Consumidor:** Cambia la forma de interactuar con la música, de una actitud pasiva (comprar artistas escuchados en la radio o previamente adquiridos) a una mucho más activa con la red.

Pudiéramos establecer la cadena productiva – comercial tal como la considera el CEP en *La industria del libro en Argentina*:



El producto cultural es considerado como la expresión del artista, materializado por la técnica y eventualmente reproducido por un soporte de difusión, estableciendo una relación de comunicación entre el creador y el consumidor, cuyo consumo no se reduce por tanto a un componente utilitario, sino que adquiere dimensiones simbólicas que se dirigen a la subjetividad del consumidor.

De forma general, se caracterizan por partir de un proceso de creación que es único, aún cuando su difusión se sirva de las técnicas de reproducción;

su consumo establece una relación de comunicación entre el creador y el consumidor; su producción no siempre es susceptible de aumentos de productividad; a diferencia de una buena parte de los bienes, su valor puede incrementarse con el tiempo, puede ir cambiando y su ciclo de vida depende del tipo de manifestación artística que le da origen; en determinados momentos pueden constituir una inversión y se protegen a través del derecho de autor y derechos conexos. Según el modo de producción y el soporte de difusión pueden ser tangibles o intangibles.

Anteriormente planteamos una concepción del producto cultural enmarcada fundamentalmente en la cultura artística y literaria, pero hay otros productos que parten de una definición más amplia de cultura, por lo que se necesita de un concepto más general: pudiera definirse que el producto cultural es un bien o servicio cuyo origen es la creación, portador de valores simbólicos, que satisface necesidades espirituales y se distingue por poseer de manera diferenciada un valor cultural y un valor económico, que no siempre son coincidentes.

De esta forma podemos reconocer como productos culturales, entre otros:

- Los productos de las artes plásticas destinados a la venta.
- Los museos, exposiciones y sitios de valor histórico, artístico o típico que se comercializan con fines turísticos.
- Los espectáculos en vivo.
- Los libros.
- La música grabada.
- El filme cinematográfico.
- Grabaciones de video.
- Programas de radio y televisión.

Dos aspectos fundamentales a tener en cuenta en los productos culturales son su valor cultural y su valor económico. Valor cultural muy difícil de medir por lo abstracto, por estar referido al valor estético, espiritual, simbólico, de autenticidad, rareza, etc. Por otro lado, su valor económico está asociado a la transacción comercial que se puede hacer con el producto; tiene dos componentes: el valor contable y el valor de mercado, o sea, el que le asigna el mercado a partir de reconocerle un valor de cambio. El valor cultural puede incrementar el valor económico, pero no hay una relación directa en este sentido; el precio sí es un indicativo del valor económico en determinado momento, específicamente con relación a su valor en el mercado.

La valorización de la producción cultural ofrece problemas desde el punto de vista teórico que exigen un tratamiento no convencional. Las peculiaridades

de gran parte de los bienes y servicios culturales, así como la especificidad de su demanda, determinan reglas de formación del valor y de los precios, que no encuadran adecuadamente en los marcos teóricos existentes en la Ciencia Económica. Productos únicos sin equivalente, productos industrializados pero con un valor de uso ligado a la personalidad del creador, valor determinado por el contenido inmaterial de las obras, carácter perecedero y efímero de numerosos productos culturales –con un corto ciclo de vida–, sanción social del valor de los bienes y servicios mediante una demanda altamente inestable y difícilmente medible a priori serían, entre otros, factores que incidirían en estas dificultades teóricas. (Stolovich, 2002: 35).

Otro autor, Rama (1999) sostiene que en la producción cultural el valor se determina casi exclusivamente desde el lado de la demanda, y en la cual se encuentra con la subjetividad de los gustos y moda.

Esta perspectiva no parece tener en cuenta la capacidad de determinación de la oferta sobre la demanda mediante la publicidad, por ejemplo. Tampoco distingue entre el valor de los productos culturales industrializados y los espectáculos en vivo o las obras de arte sin reproducción masiva.

Tanto las características de los productos culturales, como las peculiaridades del mercado cultural y la necesidad de su regulación por las políticas culturales, marcan diferencias sustanciales de la gestión comercial en las industrias culturales. Su gestión debe estar encaminada a la generación de utilidades, pero no ha de ser a todo costo, sino considerar que al valor económico del producto debe aparejarse un valor cultural, que permita que se lleve al mercado un producto con valores simbólicos que aporten al desarrollo cultural e integrarse a lo mejor de la cultura universal y sobre todo lograr una integración regional, a partir de políticas integradas e integrales que tengan como objetivo preservar la diversidad, fomentar el desarrollo social y económico.

## BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, G. (2009). Creatividad, cultura y desarrollo económico. *Revista digital Pensamiento Iberoamericano*, 4. Banco de Inversiones, S.A. (2001, octubre). *El negocio de la industria musical y sus perspectivas*. (Manuscrito no publicado). Centro de Estudios para la Producción. (s.f.). *La industria del libro en Argentina*. Recuperado el 3 de abril de 2006 en [www.industria.gov.ar/cep](http://www.industria.gov.ar/cep).

HERNÁNDEZ SORDO, R. (2006). *Crisis mundial del disco y debilidades de la industria discográfica cubana*. (Manuscrito no publicado).

KOTLER, PH. (1991). *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall.

LAGUARDIA MARTÍNEZ, J. (2007). *El comercio del libro: evolución y desafíos para Iberoamérica*. (Manuscrito no publicado).

RAMA, C. (1999). *El capital cultural en la era de la digitalización*. Montevideo: Arca.

SANTESMASES MESTRE, M. (1996). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. (3ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide S. A.

SARAVIA, E. (1993). *Estructura de la Industria Cultural Iberoamericana*. (Documento fotocopiado).

STOLOVICH, L. (2002, junio-septiembre), *Diversidad creativa y restricciones económicas. La perspectiva desde un pequeño país*. En *Pensar Iberoamérica. Revista de Cultura*, 1. Uribe Schroeder, R. (2005). *Producción y comercio internacional del libro en América Latina 2003. Diagnóstico estadístico*. Bogotá: CERLALC.

# Gestionemos nuestras comunicaciones\*

La palabra *gestión* se ha introducido con gran fuerza en la vida cotidiana y su uso es cada vez más frecuente entre las personas, con independencia de su procedencia y función social; sin embargo, no podemos afirmar que siempre se le atribuya al término su significado real, no solo en los ámbitos empresariales y organizacionales sino también en conversaciones entre amigos, familiares y conocidos. La sociedad contemporánea, usa el término para proyectar los modos de actuación de las organizaciones en los diferentes escenarios en que se desenvuelven, obligándonos a asumirlo sin vulgarizaciones, miradas simplistas ni superficialidades, en sus diferentes dimensiones.

*Gestionar* es generar ideas para lograr resultados medibles, contables, que impacten. Es un proceso que presupone planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, que no puede ser reducido a la mera administración como muchos presuponen y en la práctica hacen. Es proyectar, desde hoy, el futuro deseado y diseñar con objetividad cómo alcanzarlo sorteando con inteligencia y valentía todos los escollos que la contemporaneidad nos impone.

*Gestionar* es prever y decidir en cada momento lo que es necesario, e identificar alternativas posibles ante los constantes cambios de los entornos en que se desarrollan las organizaciones, interpretando y asumiendo el cambio y la incertidumbre como oportunidades y no como amenazas. Es identificar los recursos necesarios (humanos, financieros y materiales) para el logro de los objetivos propuestos y utilizarlos con eficiencia y eficacia.

\* Autor: MSc. Gabriel Enrique Gutiérrez Menéndez

*Gestionar* es implicar a los otros en el diseño del futuro deseado concentrando todos los esfuerzos en lo nuclear, lo estratégico que define el cambio. Es involucrar, comprometer, motivar, desde un liderazgo real que incentive el trabajo en equipos, con sentido integrador tanto de las personas como de los procesos y sistemas que identifican a la organización.

*Gestionar* es escuchar, dialogar, negociar en beneficio de los integrantes de la organización con independencia de sus roles, funciones y ubicación en la estructura de la organización. Es crear condiciones, las necesarias, para el logro de las metas compartidas.

Gestionamos el capital humano, los procesos culturales, el conocimiento, el medio ambiente, las finanzas, las economías, el patrimonio, las comunicaciones, la información y otros intangibles que identifican a las organizaciones.

Entendemos por organización todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de ser compartidos colectivamente. Es una entidad o unidad integrada por un grupo de individuos que trabajan para el logro de un fin común:

dos o más personas que: saben que ciertos objetivos se alcanzan mediante actividad de cooperación, obtienen materiales, energía e información del ambiente, se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar sus recursos, reintegran al ambiente los insumos procesados como resultados de las actividades de comunicación. (Collado, 1991: 13)

Las organizaciones son sistemas complejos que mantienen permanentes intercambios con el entorno, desarrollando procesos de autorregulación y retroalimentación. Procesos interactivos que se producen también hacia su interior, donde se gestiona el desarrollo de la organización y donde gran parte de los intercambios son simbólicos, o sea, comunicacionales.

Al abordar el estudio del complejo entramado social de las organizaciones, se reconoce la importancia de cuatro pilares básicos para su sostenimiento, que los gestores no deben descuidar: estrategias, estructuras, recursos y sistemas; a lo cual se unen otros elementos a tener en consideración como son: tamaño, interdependencia, insumos, transformación, productos; donde las comunicaciones, presentes en todo momento, asumen un protagonismo a partir de reconocimiento por todos de sus implicaciones en los diferentes procesos que se desarrollan en el interior organizacional y desde éste hacia el entorno, y que obligan a su gestión.

Los elementos anteriormente señalados no le son ajenos a las organizaciones socioculturales y en particular a aquellas que desarrollan su actividad



en el marco del sector cultural, que se distinguen en lo fundamental por su estrecha vinculación con los procesos de la creación artística, y sirven de mediadoras entre creadores y públicos, para los cuales organizan toda su labor en función de la socialización del hecho artístico y sus resultados, mediante estrategias de comunicación coherentemente estructuradas que fortalecen, también, los sistemas de relaciones con otras organizaciones que en el entorno responden a las necesidades reconocidas desde los procesos culturales en cualesquiera de los ámbitos de actuación (institucional, empresarial, comunitario o de organizaciones que se desempeñan dentro de la vida cultural del país, desde la sociedad civil).

Las interacciones simbólicas que matizan las comunicaciones en el sector cultural, adquieren dimensiones distintivas toda vez que los procesos de construcción de mensajes están signados por códigos estéticos vinculados a los lenguajes propios de las manifestaciones de la creación artística y literaria, que complejizan las interrelaciones con los públicos con los que interactúan, obligando a las organizaciones culturales a estructurar estrategias de formación y desarrollo que acerquen a sus públicos a las generalidades de la historia y la apreciación de las artes, y los lenguajes técnicos propios que le permitan la decodificación de los mensajes que desde la creación le son emitidos, y disfrutar plenamente del hecho artístico.

Lo expuesto con anterioridad nos declara la comunicación como una dimensión de la gestión organizacional, lo cual nos lleva a mirarla desde tres perspectivas: como conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio; como disciplina que permite estudiar la forma en que se producen las comunicaciones dentro de las organizaciones y entre estas y su medio; o como conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, además de influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.

Identificamos, entonces, una comunicación que armonice el funcionamiento organizacional, refuerce la participación y el logro de una integración no solo conceptual sino también de acciones, técnicas, saberes, modos de actuación, y a la vez permita una mayor coherencia discursiva.

Todas estas apreciaciones nos conducen al análisis de las organizaciones y su gestión desde los referentes teóricos de la comunicación organizacional, entendida esta como

proceso de producción e intercambios de mensajes, con carácter sistémico, naturaleza mediadora y mediada, planificado o espontáneo,

que se dan tanto dentro de las organizaciones como entre estas y el entorno, con el fin de facilitar el cumplimiento de sus objetivos y el fortalecimiento de su identidad y cultura. (Saladrigas, 2006: 156-157)

La definición anterior destaca la planificación de las comunicaciones, elemento vital en la gestión, reforzando intencionadamente dos importantes intangibles: *identidad y cultura*, con un valor estratégico para las organizaciones y que necesariamente tienen que ser gestionados y considerados en las estrategias y planes operativos de comunicaciones.

Nos adentraremos en la gestión de las comunicaciones en las organizaciones contemporáneas en tanto relación social y estructural que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas comunicativas, en los diferentes niveles de la estructura y el permanente intercambio de la organización consigo y con el entorno en el cual se desenvuelve, asegurando el cambio cualitativo de los colectivos e individuos que en ella se desempeñan y de ella misma, y contribuyendo al reforzamiento de los valores identitarios, que fortalecerán la imagen organizacional en los diferentes públicos.

Gestionar la comunicación “consiste en razonar lógicamente y críticamente las actividades comunicacionales, que han de ser desde ahora sistemáticamente planificadas, perfectamente definidas y cuantificadas.” (Costa, J. 2001: 185)

La gestión de la comunicación que tiene como punto de partida las *políticas comunicacionales* en tanto

conjunto sistemático, orgánico y explícito de principios y normas de organización, acción, control, evaluación y corrección diseñado por y para el beneficio de la sociedad y destinado a encabezar la acción del estado de manera coherente hacia el mejor aprovechamiento social de los procesos, mecanismos y sistemas de comunicación. ( Muriel y Rota 1980: 160)

La gestión comunicativa tienen que estar articulada sistémicamente con el resto de los procesos que caracterizan las otras dimensiones de la gestión organizacional (capital humano, inversiones, capacitación, económico financiera, ambiental, etc.) y su función básica, por tanto, es la contribución al logro de los objetivos organizacionales y el posicionamiento de la organización en los públicos vinculados a sus diferentes servicios. No es posible un diseño de las comunicaciones al margen de las estrategias de la organización que marcan la pauta a seguir, el rumbo y las prioridades de cada etapa a partir de la misión de la organización.

La gestión de la comunicación presupone planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar con un enfoque sistémico, participativo e integrador de

actores, acciones (relaciones públicas, publicidad, *merchandising*, promoción y promoción de ventas, etc.) y ámbitos de actuación de las comunicaciones donde los diagnósticos, en tanto análisis de la realidad en que se pretende actuar y proceso de comprensión de la realidad para mejorarla, son en extremo necesarios.

Hablamos de saber dónde estamos, de dónde venimos, hacia dónde vamos y cómo hacerlo; hay que diagnosticar no solo el presente, sino las causas y el desarrollo de la situación, y avizorar por tanto ese futuro, previendo lo que sucederá.

El diagnóstico no es un simple detectar problemas, sino una evaluación integral del comportamiento de las comunicaciones en todas sus dinámicas, ambientes y formas de expresión. Una revisión apoyada en las herramientas de la investigación de la comunicación, que otorga a la planificación un sentido *proactivo* que asegure procesos de participación, coordinación e integración de los diferentes actores en la ejecución de las acciones programadas. Los resultados del diagnóstico garantizan entonces la efectividad de los procesos de planificación de las comunicaciones organizacionales.

La organización necesita profesionalizar su gestión comunicacional con arreglo a presupuestos, objetivos a corto, mediano y largo plazo, mediciones de procesos, resultados e impactos; viabilizar el diseño e implementación de estrategias de comunicación, planes, programas y proyectos comunicacionales que se correspondan con sus misiones y objetivos estratégicos propuestos.

Es entonces la planificación un momento decisorio de este proceso de gestión de la comunicación. Planificación de la comunicación encaminada a racionalizar las operaciones que se pretenden llevar a cabo, con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; y entendida como serie de actividades predeterminadas para incidir positivamente en los públicos e involucrarlos.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden conducir al alcance de un futuro deseado, con la apropiación de adecuadas decisiones para garantizar el tránsito hacia ese futuro.

No se debe confundir planeación estratégica o planificación estratégica (como indistintamente emplean algunos autores) con la planificación operativa; esta última concreta lo que la primera diseña. La planificación operativa es parte importante de la planeación, pero no es lo mismo.

Para Carlos Nuñez Hurtado (1999: 269), lo que intenta la planeación estratégica es diseñar un escenario de futuro con una visión realista y audaz que nos permita modificar sustancialmente el estado de cosas del cual se parte:

planear es soñar el futuro que anhelamos y poner todo nuestro empeño en construirlo; es la dinámica que conduce al desarrollo de un plan estratégico; es la profecía auto-realizada; es la capacidad de ver globalmente el escenario que queremos construir y de diseñar el rumbo y las acciones que nos permitan lograrlo.

Los autores que en el mundo de la gestión se han referido a la significación e importancia de la planificación, coinciden en reconocer un conjunto de pasos o momentos a considerar en el proceso de planificación, que también son afines al gestionar las comunicaciones; entre ellos:

- Diseño de las estrategias y determinación de las tácticas que las constituyen para lograr los objetivos
- Establecimiento de las metas y los objetivos.
- Determinación de los recursos (materiales, financieros y humanos) con que se cuenta y adecuación, en todo caso, de los objetivos a los recursos disponibles.
- Planteamiento de los riesgos y los beneficios implícitos en las estrategias.

En relación con la planificación de las comunicaciones, Muriel y Rota (1980) se refieren a principios que no deben ser descuidados, como son la flexibilidad, prioridad al factor humano por encima de la tecnología, interdisciplinariedad, actualización, claridad en la definición de los objetivos, consideración los aspectos económicos y financieros, facilitación de procesos participativos e integradores de actores sociales y expresiones de la comunicación, control y evaluación.

El diseño de las estrategias constituye un punto central de los procesos de planificación organizacional. Los autores entienden las estrategias como: conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos; conjunto de acciones organizadas para orientar a la institución hacia el logro de un objetivo determinado; conjunto de objetivos y políticas de la institución.

Mintzberg (1993) plantea algunas consideraciones conocidas como las “5 P” donde valora la estrategia como

*Plan:* guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos establecidos;

*Pauta de acción:* con el propósito de obtener ventajas;

*Patrón:* permite al alto mando establecer direcciones específicas para las organizaciones y encauzar los cursos de acción predeterminados;

*Posición:* la estrategia como fuerza de acoplamiento entre la organización y el medio ambiente o sea entre los contextos internos y externos; y

*Perspectiva:* plantea cuestionamientos con relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

Para Salvador González (2005: 56) las estrategias son una “construcción configuradora de ideas articuladas que subyacen, rigen y dan sentido a un conjunto de acciones.” Por su parte, Víctor Guedez (2001: 90) las consideró como una “acción que permite transformar cuantitativa y cualitativamente una situación a partir del aprovechamiento de una oportunidad y a favor de unas aspiraciones establecidas.”

Fridman (2002:8) opinaba que la estrategia

no debe confundirse con la multiplicidad de acciones que acarrea su ejecución. La estrategia es pues el hilo conductor, trama, tema o naturaleza común que subyace, articula, provee sentido y rige el conjunto de nuestras acciones; responde a una inquietud acerca de qué hacer para obtener éxito en situaciones no estrictamente regidas por regularidades confiables, sean estas leyes de la naturaleza o de cumplimiento convenido por parte de alguno de los involucrados.

Carlos Nuñez ( 2003) significará que la estrategia “es lo que nos tiene que conducir con un sentido y con un rumbo acorde a nuestra voluntad planeadora (...) Lo estratégico brota de nuestra capacidad de sueño y de diseño realista por cierto, pero surge de nuestra propia voluntad. “

Los diseños estratégicos exigen mentalidad estratégica con un alto sentido creativo y de intuición, por encima de lo racional, asociada a la dimensión humana. Su centro es el individuo con una capacidad para pensar de manera compleja, a partir de las diferentes interacciones para ser capaz de aplicar a la organización la racionalidad, la intuición, la emoción y la creatividad de una manera sistémica, integrada y transformadora.

Las estrategias deben ser simples, explícitas e implementadas a través de toda la organización, con particular atención sobre los objetivos, presupuestos y programas; y con la participación de todos en su diseño e implementación, lo que asegura su aceptación y compromiso. Tienen que ser flexibles, para poder adaptarse con rapidez a los cambios del entorno.

Claridad y precisión del objetivo, el cual condiciona el contexto, los diferentes actores y los factores críticos a considerar, unido al compromiso de los líderes organizacionales y la participación en los diseños estratégicos; todo ello conforma la clave del éxito.

Al abordar lo relacionado con los diseños estratégicos, es necesario considerar un conjunto de criterios, a saber: adecuado diagnóstico, claridad y

precisión de los objetivos, duración en el tiempo y análisis del contexto, concentración de esfuerzos y recursos, liderazgo y seguridad organizacional.

Rafael Alberto Pérez (2006: 140) asigna a las estrategias nuevas dimensiones: “anticipación, decisión, método, posición, marco de referencia, perspectiva, discurso y relación con el entorno.”

Visto hasta aquí, la estrategia se nos presenta como la capacidad dialéctica del hombre de intercambiar con la naturaleza, que le permite anticiparse y actuar en aras de obtener posiciones favorables ante dicho entorno en el futuro; todo esto visto desde los preceptos de las organizaciones como sistemas abiertos. La estrategia es posicionamiento y comunicación que aseguren el compartir de los valores y objetivos.

Pero hablemos de las estrategias de comunicación y hagámoslo en plural, pues varias son las que debe diseñar una organización para alcanzar sus propósitos. Por ejemplo: estrategia de comunicación para un evento, para el posicionamiento de un producto en el mercado, para situaciones de crisis, para el tratamiento a determinado tipo de público de interés (como pueden ser los medios de comunicación o los líderes comunitarios, etc.)

Las estrategias de comunicación son un conjunto de decisiones diseñadas para alcanzar los objetivos de comunicación que se encaminan en primer lugar al posicionamiento de la organización toda vez que comunique qué es y qué desea ser y se orienten al fortalecimiento de los valores identitarios, su cultura y con ello al perfeccionamiento de la imagen organizacional.

La complejidad de las estrategias de comunicación viene dada, entre otros factores, por la diversidad y número de los públicos a ellas asociados, como también a la magnitud de la situación a la cual vincula. Mantiene los rasgos que caracterizan a toda estrategia, con la única excepción de que para el logro de sus metas, utilizan el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. Una estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación, o bien cuando emplee la comunicación para el logro de ese objetivo.

Las informaciones aportadas por el diagnóstico integral de la organización y en particular sobre el comportamiento de las comunicaciones, son imprescindibles para el trabajo de mesa que necesariamente antecede a todo diseño estratégico de las comunicaciones y donde la determinación de los objetivos estratégicos es condición básica para poder esclarecer hacia dónde va la comunicación, qué se desea y qué es posible lograr mediante la formulación e implementación de la estrategia.

La correcta definición de los objetivos favorecerá la determinación de otros indicadores necesarios dentro de cualquier diseño estratégico de las comunicaciones: identificación del público objetivo y sus características, estructura de los mensajes con un contenido, estructura y formatos eficaces, selección de los canales, medios y soportes adecuados para comunicar, cronograma de acciones a ejecutar, determinación de los recursos necesarios, decisiones sobre el presupuesto, programa de control y evaluación de la estrategia.

Joan Costa propone superar el modelo de Lasswell de inicios del siglo xx (método aplicable a un hecho comunicativo ya realizado) e incorporaba a las consabidas preguntas: ¿Quién comunica? , ¿Qué comunica? Y ¿Por qué medios?, como indicadores a tomar en consideración al concebir la estrategia de comunicación, tres nuevas preguntas: ¿Con qué objetivos?, ¿Con qué inversión? y ¿Con qué resultados?, y sugería además, ¿Cómo comunica?, mientras afirmaba que “solo así es posible diseñar un plan estratégico de comunicación, que sirva como tal y también a posteriori como modelo para verificar los efectos y medir resultados, punto por punto y acción por acción.” ( Costa, 2001: 184)

El autor refiere además un conjunto de elementos a tomar en consideración al valorar la cultura de la organización y las estrategias de comunicación:

- Los modelos de comunicar ( directos e indirectos, tiempo real y diferido, masiva/ selectivo/ personalizada, interpersona/ relacional ),
- las tres dimensiones de la comunicación ( institucional, organizacional y mercadológica ),
- las preguntas que fundamentan la estrategia y mencionamos con anterioridad,
- los diferentes lenguajes de la comunicación: semántico ( qué ) / estético ( cómo ), y
- los códigos gramaticales, la retórica visual, los medios y soportes, los códigos culturales genéricos y la tecnología interactiva.

Todos ellos son considerados estructurales y estructurantes de los mensajes que, en algún modo, están en cada acción y todo plan estratégico de comunicación.

Rafael Alberto Pérez (2006) reconoce seis aproximaciones de las estrategias de comunicación:

- Aproximación decisoria*: Como “suma de tácticas”, al ser las tácticas la suma de decisiones singulares (cadena de decisiones). Diseño de conjunto que articula y da sentido a las diferentes acciones individuales.
- Aproximación anticipativa*: en tanto conjunto de decisiones sobre comunicación preparadas de antemano por el comunicador y su equipo.

- Aproximación metodológica*: porque constituye un método o conjunto de métodos que sigue el comunicador para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los otros jugadores ( competidores, cooperadores ), sus audiencias ( públicos– objetivos ) y/o de la naturaleza ( cambios del entorno ).
- Aproximación simbólica con el entorno*: elección de un sistema de diálogo con el entorno, optar por una determinada manera (y no otra) de relacionarnos con nuestros públicos y de responder a cualquier clase de cambio que se produjera o fuera a producirse en el entorno (empleo de la imagen, la transparencia de las comunicaciones etc.)
- La estrategia de comunicación como ocupación de una posición mental*: elegir un nicho mental y ocuparlo comunicacionalmente.
- La estrategia de comunicación como perspectiva y visión de futuro*: transmitir a los públicos los valores y perspectivas que animan e impulsan a una organización, proyecto o persona. A través de un intangible como la comunicación, se capitalizan otros intangibles, como valores, cultura e identidad organizacional.

Por otra parte Romer Piretti (1994: s/p) se preguntaba:

¿Qué elementos debe contemplar una estrategia de comunicación?

- Los motivos que llevan a la empresa a emprender esa estrategia.
- Los objetivos que se pretenden con esa estrategia.
- Los alcances probables de la estrategia y las limitantes posibles.
- Los medios de comunicación que se utilizan.
- El posicionamiento de la idea que se persigue.
- La estrategia de creación de piezas comunicacionales.
- Los alcances de la inversión.
- El período de tiempo de las acciones que se deriven de la estrategia.
- Acciones de la estrategia.

Las estrategias de comunicación, entonces:

- Tienen que parecerse a la organización que la genera, asegurando el conocimiento en los públicos, de *qué* es la organización y *para qué* existe.
- Viabilizan la conexión de las diferentes estrategias con los objetivos estratégicos organizacionales y los diferentes programas de desarrollo.
- Comprometen a la organización con la asignación y uso de los recursos necesarios para la ejecución de las acciones comunicativas.



- Facilitan la coordinación del trabajo en equipos, estimulando la participación de todos en los procesos de gestión y reforzando su compromiso con la organización.
- Determinan la estructura de comunicación, los sistemas comunicativos que necesita la organización para cumplir sus objetivos y las competencias necesarias para los que ocupen.
- Movilizan otros intangibles organizacionales (conocimiento, información, cultura, identidad etc.)

Acerquémonos, mediante un ejemplo, a la comunicación cultural en tanto producción, reproducción e intercambios de mensajes entre las organizaciones culturales y los públicos asociados a su actividad; esta comunicación cultural tiene como punto de partida las prioridades identificadas por las políticas culturales y se estructura e implementa con la intención marcada de facilitar el permanente diálogo del público con los artistas y creadores en función de su obra, promover el conocimiento de las diversas expresiones de la creación y la participación ciudadana en el disfrute del hecho artístico haciéndolos participe, en alguna medida, del propio acto de la creación así como para la promover la salvaguarda del patrimonio de la nación. Por tanto, la comunicación cultural tiene que ser pensada en su dimensión estratégica – operativa y gestionada para que pueda permitir a las organizaciones culturales el cumplimiento de esos objetivos estratégicos trazados.

La comunicación cultural ha de caracterizarse por su diferenciación, diversidad, sistematicidad e integración de las diferentes expresiones de la comunicación a partir de los perfiles y misiones de las instituciones, organizaciones y proyectos culturales; y, por sobre todas las cosas, debe legitimar el papel y lugar de los procesos culturales en las estrategias de desarrollo cultural de la nación.

Este es el caso de la Estrategia de Comunicación del Ministerio de Cultura para el período 2008- 2011:

## OBJETIVO GENERAL

Promover los valores de la cultura nacional y universal, a partir de desarrollar procesos comunicativos dentro y fuera del sistema de instituciones culturales.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Promover las jerarquías culturales en los medios de comunicación locales, nacionales e internacionales, fortaleciendo los vínculos de trabajo con la prensa escrita, las agencias de información y el ICRT (Instituto Cubano de Radio y Televisión).

2. Continuar el trabajo derivado del Documento Conjunto MINCULT-ICRT.
3. Introducir en el trabajo con la prensa escrita, de acuerdo con sus particularidades, los principios que rigen el documento arriba mencionado.
4. Lograr el intercambio sistemático y el flujo de información hacia el interior del sistema institucional de la cultura, a partir de la organización coherente y efectiva de los procesos de comunicación.

¿Cómo se concreta esto en una línea de acción estratégica como puede ser la comunicación interna?

Las líneas de acción no tienen que corresponderse con áreas, departamentos ni direcciones de la estructura organizacional, es la identificación de hacia dónde vamos a concentrar nuestros esfuerzos y recursos en función del logro de los objetivos y la propuesta de cambio diseñada. Veamos el siguiente ejemplo:

## COMUNICACIÓN INTERNA

1. Circular los documentos programáticos de la cultura y los medios de comunicación entre intelectuales, artistas, funcionarios, periodistas, especialistas, dirigentes y demás personas que participen en la concepción y generación de productos culturales.
  - Actualización permanente de las listas de correo de creadores, artistas, intelectuales, dirigentes y especialistas del sistema de la cultura.
  - Recopilación de los documentos programáticos que emitan el MINCULT y el PCC (Partido Comunista de Cuba) para su circulación por vía digital.
  - Perfeccionamiento de la red informática del Centro Desarrollo y Comunicación Cultural para asegurar un flujo de información rápido y eficaz.
  - Establecimiento de mecanismos de retroalimentación para conocer criterios, comentarios y sugerencias sobre los procesos de gestión en materia de comunicación cultural.
2. Crear redes de comunicación que propicien el acceso a la información cultural y a los conocimientos especializados, a partir de experiencias concretas en el trabajo de comunicación cultural.
  - Actualización permanente de las listas de correo de los comunicadores del sistema, tanto de las instituciones nacionales como de las direcciones provinciales y municipales de cultura.

- Socialización sistemática de conocimientos, documentos, programas, proyectos, resultados de investigaciones, experiencias de trabajo en materia de comunicación por parte de todos los integrantes de la red de comunicadores culturales.
3. Fortalecer las relaciones con los comunicadores culturales.
    - Realización de las reuniones mensuales con los comunicadores de instituciones nacionales y otras que tributan a la cultura.
    - Realización del Taller Anual de Comunicadores Culturales de las provincias.
    - Incremento de la participación en estos espacios de especialistas del ICRT, la ACCS (Asociación Cubana de Comunicadores Sociales) y otras instituciones afines, que permitan brindar una visión más amplia del trabajo de comunicación.
    - Diseño en las Direcciones Provinciales de Cultura de un plan anual de temas para dichos encuentros, de modo que resulten atractivos y de utilidad práctica para los comunicadores del sistema. Dicho plan de temas es aprobado por el CDCC (Centro de Desarrollo y Comunicación Cultural).
  4. Desarrollar programas de cooperación entre las instituciones culturales para perfeccionar sus mecanismos comunicacionales.
    - Aprovechamiento de los espacios existentes en las instituciones y en el CDCC para dar a conocer proyectos, eventos y actividades realizadas de conjunto por varias instituciones.
    - Diseño de las estrategias de comunicación interna de las instituciones, y fortalecimiento de sus direcciones de comunicación.
    - Perfeccionamiento del sistema de visitas técnicas del CDCC a instituciones nacionales y territorios, con la participación de comunicadores del sistema.
    - Entrenamiento de los nuevos comunicadores que entren al sistema de la cultura, en instituciones o territorios donde hayan especialistas de más experiencia y con un trabajo destacado.
  5. Jerarquizar la promoción de modelos culturales propios que logren un impacto eficaz en los diferentes públicos.
    - Promoción intencionada y creativa por parte de las instituciones y territorios de aquellas expresiones y manifestaciones de la cultura que las caracterizan.

- Promoción jerarquizada de los eventos y acontecimientos de mayor impacto en la población (Feria del Libro, Festival de Cine, Festival del Caribe, Noches del Libro, Arte en La Rampa, etc.)
  - Promoción jerarquizada de experiencias concretas que permitan la creación de nuevos modelos culturales con códigos actuales y atractivos.
  - Rediseño del Sitio Web del Centro de Desarrollo y Comunicación Cultural, como espacio donde se pueda encontrar información actualizada y diversificada del acontecer cultural nacional e internacional.
6. Desmontar modelos culturales hegemónicos que privilegian el consumismo, la superficialidad, la pérdida de capacidad de análisis y de compromiso y transformación social.
- Estímulo a los trabajos de crítica especializada y publicación de los mismos en los medios de comunicación.
  - Participación de artistas e intelectuales de reconocido prestigio en espacios públicos que puedan hacer un desmontaje consciente de estos modelos hegemónicos. Promoción intencionada de estos espacios.

Como se puede apreciar con este ejemplo, se identifican *públicos, medios y ejes principales* para los contenidos de los mensajes, pero es insuficiente si a esta visión estratégica no se le diseñan, planifican, ejecutan, controlan y evalúan acciones operativas cada año que permitan el cumplimiento de los objetivos anteriormente enunciados. Por ejemplo, tomemos una acción:

- Entrenamiento de los nuevos comunicadores que entren al sistema de la cultura, en instituciones o territorios donde hayan especialistas de más experiencia y con un trabajo destacado.

¿Cómo concretar esta acción en un plan operativo para las comunicaciones en un año?

Como podemos observar, se identifican los públicos de la acción: *nuevos comunicadores y especialistas con resultados y experiencia*; la acción: *capacitación desde la modalidad de entrenamiento*; a lo cual tendríamos que necesariamente incorporarles el cronograma para la realización de los entrenamientos consignando lugar y hora de realización, así como los recursos necesarios, contabilizados y presupuestados para su realización. Importante tanto en la estrategia como en los planes operativos la formulación de los presupuestos de egresos e ingresos, así como la identificación de posibles fuentes de financiamiento.

No sería posible cerrar el ciclo de la gestión sin considerar los programas de control y evaluación de estrategias, campañas, programas y planes operativos de comunicaciones, para lo cual es totalmente imprescindible la determinación de criterios de medidas e indicadores, los instrumentos, técnicas y métodos a emplear para el levantamiento de la información, la preparación de los equipos para el control y la evaluación; como también la determinación de los plazos para su ejecución.

La Dirección de Comunicaciones –o cualquiera sea su denominación– desempeña un papel determinante en las coordinaciones del trabajo de diseño, organización, ejecución, control y evaluación de las comunicaciones, para lo cual se asocia a grupos de especialistas, creativos y otros profesionales:

un grupo, departamento, o una persona, por lo general, ubicada en una posición muy próxima a la dirección de la organización, coordina las tareas de los diversos componentes del sistema de comunicación empresarial, relativos a los recursos humanos, infraestructura tecnológica, diseño y uso de mensajes y canales, equilibrios entre redes de comunicación formal e informal, gestión de comunicación interna y externa, investigaciones sobre imagen interna o pública, influencia del sistema social sobre la organización, impacto de los cambios tecnológicos y culturales, entre otras funciones. (Trelles, 2001: 178)

La Dirección de Comunicación deberá actuar como centro coordinador de los procesos de planificación y control de las comunicaciones, y garantía de la sinergia comunicativa, caracterizada por la coordinación, integración y participación de los diferentes actores que intervienen en la gestión de la comunicación, como condición para el logro de un discurso coherente y congruente de la organización con los objetivos propuestos.

La función fundamental de esta Dirección es de asesoría a la dirección con independencia del lugar que ocupe en la estructura organizacional, elemento éste que sistemáticamente se descuida en las organizaciones, y muchos equipos de comunicaciones reducen su accionar a inconexas actividades de relaciones públicas dirigidas a la prensa, organización de sencillas actividades festivas o la preparación de informaciones muchas veces no relacionadas con las esencias de las organizaciones; lo que refleja la subestimación por los líderes organizacionales del verdadero papel estratégico de las comunicaciones en tanto herramienta para el cambio capaz de ayudar en la visualización del futuro de la organización y contribuir a su adaptación en ese entorno –con el cual interactúa– que cada vez es más complejo y donde la incertidumbre se erige como una constante.

## BIBLIOGRAFÍA

- CALVIÑO, M. (1999). *Psicología y Marketing. Contribuciones al posicionamiento de la Psicología*. La Habana: Editora Política.
- COSTA, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Argentina: Ediciones La Crujia.
- FERNÁNDEZ, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- FRIDMAN, P. (2002). *La Formulación de Objetivos Estratégicos: Clave para traducir la estrategia en acción*. Caracas: PVDSA.
- GARRIDO, F. (2004). *Comunicación Estratégica*. España: Ediciones 2000.
- GOLDHABER, G. (2000). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente Brau. .
- GONZÁLEZ DÍAZ, S. (2005). *Las organizaciones sociales y la gerencia del nuevo tiempo*. Venezuela: Fondo Editorial UNET.
- GUEDEZ, V. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. (4<sup>a</sup>. ed.) Venezuela: Fondo Editorial Tropykos/ CLACDEC.
- LINARES, C., Y. RIVERO Y P. E. MORAS. (2008). *Participación y consumo cultural en Cuba*. La Habana: Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello.
- LUCAS, A. (1987). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Bosch.
- MURIEL, M. Y G. ROTA. (1980). *Comunicación Institucional. Enfoque Social de las Relaciones Humanas*. Quito: Ediciones CIESPAL.
- NUÑEZ HURTADO, C. (1999). *Revolución y ética*. México: Centro Gráfico.
- NUÑEZ HURTADO, C. (2003). ¿Qué es planeación estratégica? En *Selección de lecturas*. La Habana: CIE Graciela Bustillo.
- NUÑEZ, HURTADO, C. (2006). *Educación para transformar, transformar para educar. Una perspectiva dialéctica y liberadora de educación y comunicación popular*. La Habana: Editorial Caminos.
- PÉREZ, R. A. (2006). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.
- PIRETTI, M. (1994). *Comunicación Global: El reto de la gerencia*. En *Colección Ayacuá*, 7.

- PUIG, T. (1998). El marketing como gestión de las artes para la cultura del milenio. En *Barcelona Associacions*, 36.
- ROMER PIERETTI, M. (1994). Comunicación Global: El reto de la gerencia. En *Colección Ayacuá*, 7.
- SALADRIGAS, H. (2006). *La Investigación de la Comunicación Organizacional. Una mirada al ser y el deber ser*. México: Editorial UniVO.
- TIRONI, C. (2001). *Comunicación Estratégica*. Santiago de Chile: Ediciones Taurus. .
- VILLAFANE, J. (2006, junio-agosto). Imagen corporativa y management. Nuevas fronteras de exigencia y rigor. *Revista Telos*, 46.





# La gestión de proyectos de desarrollo.

## *Ciclo de vida y especificidades\**

Cuando pretendemos organizar acciones dirigidas a solucionar problemas que inciden en el desarrollo de la calidad de vida de las personas en una localidad o comunidad, cuando creemos tener la solución a los problemas de nuestro barrio, de nuestro municipio, de nuestros jóvenes o de nuestros abuelos, debemos estar muy seguros de que controlamos adecuadamente todos los factores que están interviniendo en el problema, y sobre todo, que este problema haya salido de la base, de los que realmente están afectados.

No basta tan sólo con tener una buena idea; hay que demostrar que va a funcionar y que va a solucionar el problema a corto y a largo plazo. Se trata de estar seguros de que nuestros proyectos servirán para aumentar realmente la calidad de vida de la gente.

Existen herramientas necesarias para poder hacer proyectos de calidad; pero no para hacerlos solo, pues se debe tener claro desde el principio que los proyectos son de la comunidad y no de una sola persona, y que se deben construir en el terreno y no en las oficinas.

Existen múltiples definiciones de *proyecto*, entre las que se encuentran las siguientes:

- Según el Diccionario ANAYA: Proyecto: (1) Plan y disposición detallados que se forman para la ejecución de una cosa de importancia. (2) Pensamiento o propósito de hacer alguna cosa. (3) Conjunto de escri-

\* Autora: MSc. Ana María del Risco Rodríguez

tos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y cuánto ha de costar una obra.

- “Un proyecto es un esfuerzo temporal que tiene como objetivo el producir o crear un producto o servicio único”, según el Proyecto Canadá-Cuba de Asistencia Fiscal.
- GTZ afirma que se entiende por proyecto una tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación (...) La tarea principal es capacitar a las personas e instituciones participantes en el proyecto, para que ellas puedan continuar las labores en forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo.
- Es una “pequeña contribución venida desde fuera, para ayudar a un grupo de personas en sus propios esfuerzos de desarrollo. Estas ayudas financieras son en general a corto plazo, porque las comunidades o pueblos de que se trata ya están trabajando en el proyecto”, según las Memorias del I Taller de beneficiarios de FOMIC.
- Para FICONG, constituye un “conjunto de actividades mediante las cuales un grupo de personas planifica, dirige, coordina y evalúa los esfuerzos de varias personas para transformar la realidad”.
- En el texto Formación y gestión de micro proyectos de desarrollo (1992) se define como “elemento de la estrategia de desarrollo de nuestro territorio, institución u organización, que se define y formula a partir de la definición de los problemas que pretendamos superar. Actúa como paso para alcanzar los objetivos de desarrollo”.
- Es la “intervención dentro de un plazo determinado integrada por un conjunto de actividades planificadas y mutuamente relacionadas entre sí para alcanzar objetivos predeterminados”, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- La Organización Internacional del Trabajo (OIT) declara el “conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito definido. Este propósito se alcanzará en un tiempo y bajo un costo determinado”.
- Para la Comisión Europea (CE) es un conjunto autónomo de inversiones, actividades políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o pres-

tando servicios tras la retirada del apoyo externo y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución.

Al analizar las diferentes definiciones de *proyecto* seleccionadas –entre otras muchas existentes–, podríamos llegar a esta conclusión:

*Proyecto*: Conjunto de actividades planificadas para ser cumplidas en un espacio de tiempo (inicio-fin), con el propósito de transformar una realidad existente a una deseada, para lo que se necesitan recursos humanos, materiales y financieros. El mismo se ejecuta en una zona geográfica delimitada, y es dirigido a un grupo específico de beneficiarios. Un *proyecto* debe ser viable y sostenible en el tiempo.

Con lo visto hasta el momento, podemos relacionar el término *proyecto* con sueños realizables, planes, planificación, perspectiva, futuro, estrategias, soluciones, objetivos, metas, productos, logros, soluciones de conflictos, impacto social y plazos definidos, un inicio y un fin.

Para esto es necesario realizar un conjunto de acciones estratégicamente planificadas, con objetivos claramente definidos que involucran y articulan a personas interesadas en provocar cambios o transformaciones en su realidad; para lo cual necesitan tener a la mano una serie de recursos humanos, materiales y financieros que, usados racionalmente, les permiten producir bienes o servicios de beneficio social, en un tiempo determinado. Un proyecto es un *modus operandi* que se diferencia de las actividades rutinarias de una organización, grupo, etc.

El propósito de un proyecto de desarrollo es el de transformar la realidad de un grupo humano determinado, mejorando su situación y expandiendo en el futuro sus posibilidades; favoreciendo así en su mejora y en el fortalecimiento del progreso de su entorno. Por lo que podemos plantear que un proyecto de desarrollo nace como una expresión de la necesidad y de la voluntad transformadora, constituye una herramienta que permite desarrollar en determinado sentido modificaciones en las condiciones en que se desenvuelve la vida de un grupo de personas, y está unido a la idea de establecer un camino, de tomar un sentido acordado entre todas las posibilidades, y de materializar esa voluntad en la tarea concreta de mejorar la realidad de un determinado grupo de personas.

Para el inicio de un proyecto existen factores esenciales que hacen que el mismo cobre vida; debe existir una necesidad concreta en el grupo de beneficiarios escogidos. Se programan actividades que conllevarán a provocar un cambio o transformación de una realidad existente a una deseada, y de esta forma satisfacer necesidades, mitigar o solucionar problemas existentes que

afectan directamente a los beneficiarios, y que a su vez repercuten en el resto de la población. Para ello se necesita movilizar recursos que serán utilizados para ejecutar las acciones programadas. El resultado de la ejecución debe dar lugar a alcanzar nuevas metas, propiciando el desarrollo en el área de acción. Hay que tener siempre en cuenta que para hacer realidad un proyecto, debemos trazarnos el cumplimiento de un *objetivo o finalidad*.

Existen aspectos que deben estar presentes y definen a su vez un proyecto, como son la existencia de una necesidad o problema; diseñar el modelo del proyecto basado en la experiencia y el criterio juicioso; la planificación y obtención de los recursos (humanos, financieros y materiales); tener la información correcta y necesaria; poder establecer una organización y planificación de las actividades acorde con el uso de los recursos disponibles y alcanzables; llegar al logro de objetivos determinados; y que exista una correspondencia entre la estrategia de desarrollo y la política económica local.

Para lograr un proyecto debemos realizar un buen proceso de gestión; lo que nos hace cuestionarnos: ¿qué es la gestión del proyecto?

La gestión de un proyecto es el conjunto de procesos de conformación dinámica a las particularidades y especificidades del contexto, y tiene por objeto reducir la inseguridad y los peligros, y acrecentar las potencialidades y las posibilidades del logro de los objetivos del proyecto.

La gestión de proyecto comprende la coordinación de personas y grupos (actores) que intercambian información y criterios sobre valores, expectativas y resultados. Este aspecto es clave para la complejidad de las relaciones interpersonales e interinstitucionales que se dan durante su evolución, y que requieren de una integración y articulación para el éxito del proyecto. Comprende el diseño de las estrategias que permiten gestionar los procesos de comunicación que se van estableciendo.

Se debe considerar el proceso de gestión del proyecto como las *acciones estratégicas* que se diseñan para garantizar que se logren con calidad y eficiencia los objetivos trazados en cada etapa o fase, por lo que debemos conocer cada una, teniendo en cuenta que se debe estructurar y facilitar los procesos de cambio orientados al cumplimiento de los objetivos que se definieron al inicio del proyecto, de una manera eficiente y efectiva, gestionar la complejidad y las inseguridades relacionadas con el contexto y el comportamiento impredecible de los involucrados, tomar en cuenta las interpretaciones subjetivas y los valores de los involucrados en el proyecto.

Por esto se dice que el diagnóstico debe ser de triple enfoque: la realidad, lo que sienten los participantes en relación a esa realidad y lo que sienten

sobre sí mismos; y mantener la recolección, análisis e intercambio continuos de información, con el objetivo de poder tomar decisiones y hacer ajustes para elevar la calidad del proyecto.

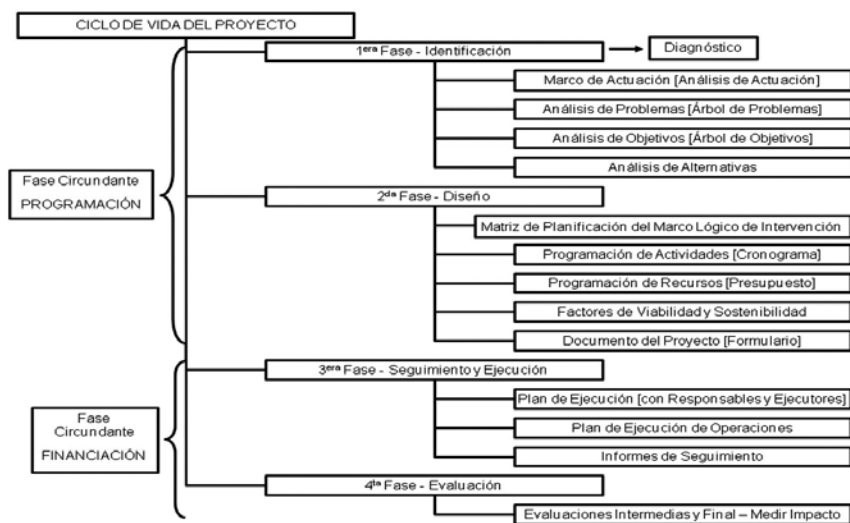
Los proyectos son planificados y ejecutados a través de una secuencia, la cual en un principio es una estrategia convenida, que se da por una idea sobre una acción precisa; después se formula, luego se ejecuta y por último es evaluada, y así se logra mejorar estrategias e inversiones futuras. Desde que nace la idea de llevar a cabo un proyecto —ya sea sociocultural o de desarrollo— hasta que finalmente se llegan a los resultados y se cumplen los objetivos, acontece un conjunto de etapas o fases donde al mismo tiempo se está evaluando de forma periódica todo su desarrollo. Por lo que no podemos ver de forma independiente la elaboración y la evaluación, ya que ambas son partes necesarias e indisolubles en el *ciclo de vida del proyecto*.

Las fases o etapas que aparecen en el proyecto constituyen su ciclo de vida; éstas son interdependientes, conducen unas a otras e interactúan entre sí, de modo que para analizar a cada una hay que tener en cuenta las demás. Estas fases pueden recibir diferentes nombres y ser objeto de disimiles interpretaciones, según la apreciación del desarrollo de cada una, que no necesariamente, van a coincidir en todos los casos. Cada fase se compone de diferentes pasos y momentos, con características conceptuales y técnicas propias. Existen diversas formas y criterios para agrupar y diferenciar las diferentes etapas por las que transita un proyecto, desde que se tiene la idea hasta que se concluye su ejecución y se realiza la evaluación final; esto se hace con el propósito de explicar con detalles los momentos más importantes que marcan su vida, con sus cambios o alternativas. A partir del análisis de los problemas que afectan a determinado grupo humano se puede ir avanzando progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto:

## ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Existen valores básicos en el manejo del ciclo de vida del proyecto: el ser humano debe ser el centro de la atención, facilitar los procesos de cambio y aprendizaje, buscar la sostenibilidad, autonomía, el empoderamiento, y potenciar la sustentabilidad desde la propia responsabilidad sobre su desarrollo, fomentar la participación, partir de la realidad, y orientar el proceso hacia resultados y cambios tangibles.

Cuando se ejecuta el proyecto por fases (identificación, diseño, ejecución y evaluación), se es más explicativo y transparente en la conformación de cada una de las etapas a desarrollar, lo que nos permite una mejor gestión del mismo, así como nos facilita el seguimiento y la evaluación en las diferentes fases y al culminar la ejecución del proyecto.



El objetivo de la gestión del ciclo de vida del proyecto es facilitar una mejor gestión de las acciones de cooperación, teniendo en cuenta las cuestiones esenciales y las condiciones íntegras del diseño y de la aplicación de los proyectos. Para ello es importante trazar unos objetivos claros y realistas, que deben traer consigo beneficios sostenibles para los beneficiarios; se deben distinguir los riesgos y las hipótesis, ya que estos son factores externos que pueden influir de manera significativa en el proyecto; tener en cuenta los factores de calidad que garantizan los beneficios del proyecto a largo plazo, conocer las políticas sectoriales de las que se apropiaría el beneficiario, la perspectiva de elegir tecnologías adecuadas, así como recursos que puedan ser renovados localmente; respetar los valores socio-culturales de los implicados, la capacidad de gestión de la institución encargada de la ejecución del proyecto, sostenibilidad económica y financiera de la financiación del proyecto y la durabilidad de los beneficios a un largo plazo; considerar la protección del medio ambiente de forma transversal, así como el tema género, trabajando en la reducción de las desigualdades entre hombres y mujeres, y la creación de oportunidades para ambos; y lograr un desarrollo sostenible a través del crecimiento equitativo de los beneficios, el empleo, el desarrollo social y humano, entre otros.

Existen principios esenciales de la gestión del ciclo de vida del proyecto, que abarcan aspectos como la aplicación del marco lógico para el análisis de los problemas, y obtener soluciones realizables; a través de la matriz del marco lógico podemos mejorar la gestión de un proyecto, ya que nos permite tener clara y posteriormente poder establecer la forma en que se quiere tra-

bajar y lo que queremos lograr con el mismo. En esta matriz se estructura el contenido de la intervención al presentar de una forma sistemática y lógica los objetivos, resultados y actividades, y sus relaciones causales; refleja los factores externos que influyen y pueden atentar en contra de la ejecución satisfactoria del proyecto, así como los indicadores y fuentes de verificación que dan la oportunidad de comprobar el cumplimiento de los resultados y objetivos. La matriz del marco lógico permite verificar si la ejecución ha sido construida correctamente, facilitando de esta forma el seguimiento y control de la misma, lo que da lugar a una evaluación más satisfactoria, ya que recoge un conjunto de conceptos (que de una forma u otra uno depende del otro) que describen el modo operativo y los elementos más importantes para su desarrollo.

Otro aspecto importante es la elaboración del documento base (formulario establecido según convocatoria) con buena calidad, la importancia de tener en cuenta desde el principio a los beneficiarios y otras partes implicadas, formular y focalizar el objetivo específico de manera precisa en los beneficios sostenibles para los beneficiarios, e incorporar los mayores aspectos de calidad al diseño desde el principio. La utilidad y validez de la gestión del ciclo de vida del proyecto depende de la calidad de las informaciones utilizables y de la perfección en su aplicación.

Es muy importante tener en cuenta que los proyectos de desarrollo son una vía más para llegar a los resultados trazados y poder alcanzar los objetivos deseados, es una forma de ejecutar acciones en beneficio propio de la población y el fortalecimiento de las instituciones y entidades involucradas en los mismos; con ellos podemos intervenir en el ámbito sociocultural, teniendo en cuenta aspectos que involucren el tema ambiental, la educación, la medicina, entre otros, así como a cualquier esfera que implique a nuestra sociedad, a los hombres y mujeres que la conforman. De ahí la importancia de que todos conozcamos la mejor manera de hacer y gestionar un proyecto, de ello depende el éxito.

## BIBLIOGRAFÍA

CAMACHO, H., CÁMARA, L., CASCANTE, R. Y H. SAINZ. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Madrid: CIDEAL-ADC.

CÁMARA, L., J. L. CERVERA Y H. SAINZ. (2002, invierno). Aplicación del Enfoque del Marco Lógico a la cooperación internacional en materia estadística. En *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 9.

CASTAÑO, T. Y J. M. LARRU. (COORDS.). (2005). *Nuevas herramientas de la cooperación al desarrollo: ¿Nuevo rol de los actores?* Madrid: CYAN.

CORNAGO, N. Y F. GONZÁLEZ. (2003). Cooperación internacional descentralizada: promesas y realidad. En *Tiempo de Paz*, 69.

GONZÁLEZ, L. (2000, septiembre). La evaluación ex-post o de impacto. Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo. En *Cuadernos de Trabajo*.

GÓMEZ GALÁN, M. Y L. CÁMARA. (2003). *Orientaciones prácticas para la aplicación del enfoque del marco lógico*. Madrid: Cideal.

GÓMEZ GALÁN, M. Y H. SAINZ. (2003). *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. (3ª. ed.). Madrid: Cideal.

GÓMEZ GALÁN, M. Y J.A. SANAHUJA. (1999). *El sistema internacional de cooperación al desarrollo: una aproximación a sus actores e instrumentos*. Madrid: Cideal.

GÓMEZ GALÁN, M. Y J. A. SANAHUJA (COORDS.). (2001). *La cooperación al desarrollo en un mundo en cambio, perspectivas sobre nuevos ámbitos de intervención*. Madrid: Cideal.

GUEDAN, M. (2005). *Los objetivos del milenio: tomarse la cooperación verdaderamente en serio*. Madrid: DYKINSON S.L.

IGLESIA-CARUNCHO, M. (1999-2000, otoño-invierno). *Lucha contra la pobreza y cooperación al desarrollo*. En *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 5.

IGLESIA-CARUNCHO, M. ET AL. (2003). *Acabar con la pobreza. Un reto para la Cooperación Internacional*. (s. 1): IPADE.

IGLESIA-CARUNCHO, M. (2005). *El impacto económico y social de la cooperación para el desarrollo*, Madrid: IUUC-La Catarata.



PÉREZ DE ARMIÑO, K. (2000). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Barcelona: HEGOA-ICARIA.

PNUD INFORME SOBRE DESARROLLO HUMANO (2005). *La cooperación internacional ante una encrucijada: Ayuda al desarrollo, comercio y seguridad en un mundo desigual*. Ed. Mundiprensa. Madrid 2005. Recuperado en <http://hdr.undp.org/reports/global/2005/espanol/>

SACHS, J. (2005). *Invirtiendo en el Desarrollo: Un plan práctico para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Informe recuperado en [http://www.unmillenniumproject.org/documents/overview\\_SpanLowRes.pdf](http://www.unmillenniumproject.org/documents/overview_SpanLowRes.pdf)

SAGASTI, F. (1999, dic.). La configuración del futuro: cooperación para el desarrollo en el siglo XXI. En *Cooperación Sur*, 2.

SAMSET, K. (1997). *Evaluación de Proyectos de Ayuda al Desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Madrid: IUDC-CEDEAL.



## Acerca de los autores

**Ana María del Risco Rodríguez:** Especialista del Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana. Ingeniera. Máster en Colaboración Internacional y Gestión de Proyectos. Profesora Entrenadora Adjunta del Centro Nacional de Superación para la Cultura en los temas de gestión de proyectos.

**Ana María Portal Domingo:** Profesora Principal del Centro Nacional de Superación para la Cultura. Licenciada en Economía Política. Máster en Educación a distancia. Trabaja los temas de gestión cultural, gestión comercial y gerencia.

**Gabriel Enrique Gutiérrez Menéndez:** Vice-director del Centro Nacional de Superación para la Cultura. Licenciado en Educación en la especialidad de Marxismo Leninismo. Máster en Ciencias de la Comunicación. Trabaja los temas de comunicación, gestión cultural, relaciones públicas y protocolo.

**Julia Carriera Martínez:** Profesora Principal del Centro Nacional de Superación para la Cultura. Licenciada en Educación en la especialidad de Química. Máster en Educación. Trabaja los temas relacionados con la gestión de proyectos socioculturales, la investigación sociocultural y el desarrollo de la inteligencia, la creatividad y el talento.

**Lourdes Espinosa Fernández.** Profesora Principal del Centro Nacional de Superación para la Cultura. Licenciada en Biología Marina. Máster en Desarrollo Cultural. Trabaja los temas de gestión cultural, gestión comercial y gerencia.

**María Isabel Landaburo Castrillón:** Profesora Principal del Centro Nacional de Superación para la Cultura. Licenciada en Educación en la especialidad de Marxismo Leninismo. Trabaja los temas política cultural y gestión cultural.

**Mariano Alberto Isla Guerra:** Profesor Principal del Centro Nacional de Superación para la Cultura. Doctor en Ciencias. Trabaja los temas relacionados con Educación Popular y desarrollo comunitario. Vicepresidente de la Asociación de Pedagogos de Cuba.

**Milay Gallardo Rodríguez:** Profesora del Centro Provincial de Superación de la Provincia Villa Clara. Directora de la Casa de Investigaciones “Samuel Feijoo”. Licenciada en Filología. Master en Desarrollo Comunitario. Trabaja los temas de política cultural y trabajo comunitario.

**Sergio León Viera:** Especialista económico de la División BISMUSIC de ARTEX S.A. Licenciado en Educación en la especialidad de Marxismo Leninismo. Máster en Gestión de Empresas. Colaborador del Centro Nacional de Superación para la Cultura. Trabaja los temas económicos, financieros y de control interno.

**Yasmira Marisol Calderón Ibarrollín:** Profesora Principal del Centro Nacional de Superación para la Cultura. Licenciada en Psicología. Máster en Gestión de los Recursos Humanos. Trabaja los temas referidos a la gestión y el desarrollo del capital humano y el desarrollo de competencias directivas.

# Índice

Presentación/ 5

Cultura y práctica política. Reflexiones para un debate desde una perspectiva dialéctica.

*MSc. Milay Gallardo Rodríguez/ 9*

Apuntes prácticos sobre política y programación cultural en Cuba.

*Lic. María Isabel Landaburo Castrillón/ 33*

El desarrollo de competencias en el ejercicio de dirección-liderazgo del gestor cultural.

*MSc. Yasmira Marisol Calderón Ibargollín/ 49*

Pensar, diseñar y hacer la superación profesional.

*MSc. Julia Carriera Martínez/ 61*

Esencia de la concepción metodológica dialéctica de la Educación Popular. Su valor pedagógico y sociocultural.

*Dr. Mariano Alberto Isla Guerra/ 71*

Metodología de capacitación para el trabajo comunitario desde la Educación Popular dirigida a los representantes de base del Poder Popular. Una propuesta para pensar en nuestros espacios socioculturales.

*Dr. Mariano Alberto Isla Guerra y MSc. María de los Ángeles Álvarez Beovides/ 105*

Gestión económico-financiera en la cultura.

*MBA. Sergio A. León Viera/ 135*

Gestión comercial en las organizaciones culturales.

*MSc. Ana María Portal Domingo y MSc. Lourdes R. Espinosa  
Fernández/ 169*

Producto cultural y mercado: un binomio indispensable.

*MSc. Ana María Portal Domingo y MSc. Lourdes R. Espinosa  
Fernández/ 181*

Gestionemos nuestras comunicaciones.

*MSc. Gabriel Enrique Gutiérrez Menéndez/ 191*

Gestión de proyectos de desarrollo. Ciclo de vida y sus especificidades.

*MSc. Ana María del Risco Rodríguez/ 209*

*Acerca de los autores/ 219*



