

Título: *Experiencias, algunos resultados... y nuevos desafíos*

Autora: Julia Carriera Martínez

Gestión es diagnóstico, planificación, organización, ejecución-dirección y evaluación. No basta realizar óptimamente uno de ellos, pues ninguno cobra mayor relevancia que los otros en la real dinámica de interrelaciones que los configuran.

Tampoco debe entenderse la gestión como un rígido ordenamiento algoritmo de estos procesos. No se trata de rutinas inflexibles de pasos estructurados, aunque implica la valoración de una lógica interna que los define, la identificación de tendencias en su articulación y la evaluación atenta de zonas de incertidumbre para su manejo intencionado.

Se trata de una relación heurística y dialéctica, que supone que cada uno de los procesos mencionados en la primera línea atraviesa a los otros y viceversa, en un acoplamiento –bucle recursivo- que supone dependencia, independencia e interdependencia.

La gestión es el todo integrado resultante de estos componentes, como tejido armónico de mecanismos que combinan experiencias, identifican desafíos, producen resultados esperados y generan impactos emergentes de las necesidades.

Sin connotaciones que alcancen de manera absoluta las exigencias científicas, la gestión resulta tecnología suficientemente elaborada para garantizar el rigor en el desarrollo y los productos que las ciencias, las artes y otras áreas del conocimiento humano requieren, de ahí que el manejo de los procedimientos que conforman los procesos de la gestión repercute en la calidad de los efectos que se obtengan en cualquiera de los ámbitos y escenarios en que se realizan las prácticas culturales.

Así las cosas y colocado este análisis en nuestro contexto particular, resulta obvio que el conocimiento de los presupuestos de la gestión de procesos culturales y la sistematización de las experiencias atesoradas en las prácticas profesionales de quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas, resulta importante para alcanzar la dignidad esperada en la implementación de los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC y actualizados en el VII, así como en el cumplimiento satisfactorio de los Objetivos declarados en su 1era Conferencia Nacional y su más concreta expresión para nuestro sistema: las Prioridades para las Instituciones de la Cultura-2016.

Es por ello que la gestión -y su necesario complemento: la promoción cultural- constituyen temas priorizados, desde las necesidades identificadas, en las acciones de capacitación diseñadas por el Centro Nacional de Superación para la Cultura (CNSC), a favor de directivos y especialistas del sistema y extendida a todos aquellos actores sociales que protagonizan o aportan al desarrollo de procesos culturales, en cualquiera de los ambientes y espacios en que estos se cristalizan.

Así las cosas, desde el año 2014 el CNSC diseña y realiza un curso de posgrado, denominado “Gestión y Promoción cultural: experiencias y desafíos”, cuya fundamentación postula lo siguiente¹:

“Una aproximación a los procesos de Gestión cultural y Promoción cultural coloca al participante ante dos de las más importantes áreas de actuación profesional, no siempre declaradas desde los calificadores de cargo y generalmente incluidas en el encargo social de diversos perfiles laborales que centran su desempeño en la atención a las dinámicas del desarrollo humano.

¹ Programa docente “Gestión y Promoción cultural: experiencias y desafíos”, Secretaría CNSC

El curso pone atención especial al análisis de las Políticas culturales, como expresión de las múltiples y diversas relaciones que emergen del binomio Cultura – Modelo social de desarrollo, desde su concepción teórico-metodológica y sus puestas en práctica, en las circunstancias actuales de nuestro país.

El acercamiento a la Gestión Cultural se asume desde la variedad de ámbitos en que se realizan los procesos culturales y se abre a todas las dimensiones en las que se expresa la actividad humana.

Por otra parte el tratamiento de la Promoción Cultural, como proceso que complementa y enriquece a la Gestión Cultural, pretende la visibilización de opciones para provocar la participación, a partir de los valores que encierran esos procesos culturales.

La atención estará centrada así en el análisis de experiencias referidas a las prácticas profesionales de los participantes y en la identificación de tendencias que como expectativas orienten nuestros pasos hacia el perfeccionamiento que exige el desarrollo cultural del país.”

El curso de posgrado convoca como participantes-beneficiarios a directivos, docentes, investigadores, ejecutivos, creadores, especialistas y otros actores sociales, cuya labor profesional incluya los procesos identificados como temas centrales de este curso de postgrado.

Su objetivo general² enuncia la intención de *desarrollar propuestas metodológicas para el perfeccionamiento de las prácticas de Gestión cultural y Promoción cultural, a partir de la actualización teórico-metodológica y las experiencias profesionales*, y para lograrlo plantea los siguientes propósitos: - *Promover el análisis y la puesta en práctica de concepciones contemporáneas sobre Gestión cultural y Promoción cultural.*

- *Propiciar el desarrollo de competencias profesionales para el trabajo sociocultural participativo, desde la Gestión cultural y la Promoción cultural, en la diversidad de organizaciones y ámbitos en que este se realiza.*

- *Desarrollar competencias para la participación en espacios de intercambio de experiencias acerca de las dinámicas de los procesos culturales, con énfasis en el papel y las potencialidades de la Gestión cultural y la Promoción cultural, como herramientas para el desempeño profesional, en las circunstancias actuales de nuestro país.*

El plan de temas generales concebido incluye los siguientes:

- El entorno de los procesos culturales
- La Gestión como proceso cultural
- La Promoción como proceso cultural
- ¿Cómo potenciar el trabajo de Gestión cultural y Promoción cultural?

Como metodología aplicada para la ejecución del programa docente vale destacar:

- La construcción colectiva de nuevos saberes, a partir de la identificación de necesidades/desafíos y experiencias/recursos para su enfrentamiento
- El trabajo sistemático y permanente en la construcción de aprendizajes y el análisis de experiencias a favor del crecimiento profesional y humano del grupo de participantes - El empleo de audiovisuales como apoyo al proceso de capacitación
- La participación de expertos en los temas tratados, que comparten sus saberes y sus prácticas a favor de la superación profesional de quienes participan
- La evaluación del proceso de aprendizaje, tomando como soporte el desarrollo de competencias para el diseño de proyectos en que aplican los conocimientos construidos a la solución de los desafíos identificados en sus desempeños como actores del desarrollo cultural
- La presentación de los documentos de proyectos diseñados, con la consiguiente demostración de las habilidades logradas para la elaboración y comunicación de propuestas metodológicas, basadas en los presupuestos de la gestión y promoción de procesos culturales

² Ídem

El curso de posgrado *Gestión y Promoción cultural: experiencias y desafíos* ha contado hasta la fecha con cuatro ediciones, tres de ellas realizadas en el CNSC, como parte de sus Años Académicos correspondientes a 2014, 2015 y 2016, así como una edición acogida por la Facultad de Arte de los Medios de Comunicación Audiovisual (Famca), de la Universidad de las Artes, en el año 2014.

A continuación se ofrecen los datos de cantidad de participantes en cada edición:

Año	Institución que convoca	Participantes
2014	CNSC	21
	Famca – Univ. De las Artes	18
2015	CNSC	22
2016	CNSC	18
Total	---	79

La procedencia de dichos participantes remite a un numeroso grupo de organizaciones culturales, lo que se reseña a continuación:

Año	Institución que convoca	Organizaciones de procedencia	Cantidad de organizaciones
2014	CNSC	CNSC /Direc. Insp. Mincult /FCBC-Arte Habana /Museo Municipal-Arroyo Naranjo /Necrópolis de Colón /ITM /Direc. RRH-Mincult /DMC 10 de octubre-Casa de Cultura /Direc. Cuadros-Mincult /Direc. Programas culturales-Mincult /Artex-Agencia Musicalia /Palacio Central de Pioneros /Casa de las Américas-Direc. RRHH /UH-Fragua Martiana-DEU /Génesis Galerías /Artex-casa matriz /CNCC /Artex-Promociones Artísticas y Literarias	18
	Famca - Universidad de las Artes	DPC Matanzas /Base Transporte-Micons /Agencia Actuar /Artex- Casa Matriz /Editora Musical de Cuba /Centro Cult. Dulce María Loynaz /Arca-Teatro Museo de Títeres /UHDirec. Alimentos /ICRT-Canal Educativo 2 /Artista independiente /Centro Nac. Música de Concierto /ICIC Juan Marinello /DMC Plaza de la Revolución /Centro Nac. Música de Concierto /UH-Direc. Postgrado	15
2015	CNSC	EPCME Antonio María Romeu /Turarte /Emp. Musical Ignacio Piñeiro /Pabellón Cuba /Cine-teatro San Antonio de los Baños /Artex /Asamblea Nacional del Poder Popular /Sociedad Cultural José Martí /Fototeca de Cuba /CC Dulce Ma. Loynaz /Unidad de apoyo-Mincult /MNBA /Proyecto sociocultural /Casa de las Américas /Agencia D'Arte-Artex /CNSC /Edit. Torre de letras-ICL	16
2016	CNSC	DPC-La Habana /Necrópolis Colón /Proyecto Trazos libres /ICM /MNBA /Centro Estudios Martianos /Editorial UH /Agencia Cubana Rap /Producciones Abdala S.A. /BJM IADirec Nacional /BJM IA-Direc Prov. LH /CNCC /Direc. Programas-Mincult	13

Total	---	---	62
--------------	-----	-----	----

Cada uno de los participantes-protagonistas-beneficiarios culminó el curso de posgrado con la socialización, ante su grupo de aprendizaje, del proyecto diseñado durante el proceso de construcción de saberes, como expresión del nivel alcanzado en el desarrollo de las competencias profesionales (integración de saberes, habilidades, actitudes, aptitudes, normas y valores) que deben potenciar sus desempeños como gestores y promotores culturales.

En tal sentido pueden señalarse, como competencias profesionales básicas que han resultado contenidos de atención, tanto en las actividades lectivas como en las tareas de trabajo independiente programadas, aquellas que, según Alfons Martinell Sempere³ resultan cualidades que el trabajo en la Cultura exige de manera esencial, a saber:

I- Competencia de situar su acción profesional a escala local y global

- *Saberes, prácticas y actitudes que permiten situar una acción profesional en un contexto determinado y adaptarse a su realidad*
- *Alta sensibilidad por los procesos sociales de su entorno con un conocimiento amplio de los factores universales que afectan a su práctica*
- *Manejo de la dimensión global que adquiere mucha más importancia en los cambios de nuestra sociedad y sus efectos sobre nuestras culturas*

II- Competencia de diagnóstico y de modelar información para su acción profesional

- *Tratamiento de diferentes niveles de información que permitan una interpretación del contexto y de los efectos de nuestra participación*
- *Adaptabilidad de las propuestas a los diferentes contextos donde estos han de desarrollarse*

III- Competencia de mediación entre diferentes actores de su campo profesional

- *Alto nivel de relaciones e interlocuciones con un amplio abanico de agentes y actores para llevar a cabo el encargo social de nuestra función*
- *Recursos para la mediación, contacto y negociación, imprescindibles para asumir responsabilidades en el sector de la cultura*
- *Nuevas formas de trabajo en red y sistemas de cooperación internacional*

IV- Competencia de transferir información, conocimiento y sistemas

- *Procesos de tratamiento de información compartida, de trabajo en grupo y acciones de fomento y ayuda a procesos culturales*
- *Capacidades de transferencia, ayuda, educación, formación, etc... para crear equipos humanos y promover procesos de circulación de información más amplios*

V- Competencia de innovación en el propio sector

- *Equilibrio entre los procesos de recuperación y mantenimiento de la memoria colectiva como modo de favorecer el cambio, la innovación y la ruptura*
- *Capacidades para desarrollar nuevos proyectos y asumir el riesgo de nuevas formas expresivas*

³ Alfons Martinell Sempere (2001), En: La Gestión cultural: Singularidad profesional y perspectiva de futuro” (Recopilación de textos – versión digital)

A estas se añade un grupo de Competencias específicas⁴, que de igual modo han sido motivo de seguimiento durante el proceso de aprendizaje desarrollado durante el curso de posgrado:

1. *Comprensión de los procesos culturales y tendencias que se desarrollan en el mundo de la cultura y el arte y los nuevos enfoques de los estudios culturales a escala internacional*
2. *Objetivación de su actividad y diferenciarla de otros sectores con los que la cultura está relacionada y de establecer puentes entre sus diferentes lógicas de actuación: turismo, empleo, medio ambiente, cohesión social, educación, etc.*
3. *Prospectiva y anticipación a los escenarios cambiantes de nuestra sociedad, concretamente de los procesos culturales y de adaptación a los nuevos contextos de mundialización, a partir del conocimiento de nuevos lenguajes y nuevas formas expresivas*
4. *Ejercicio de funciones directivas y de liderazgo a partir de nuevos modelos organizativos mixtos*
5. *Negociación entre agentes de diferentes iniciativas y posibilidad de mediación en procesos de confluencia y congestión*
6. *Diseño de sistemas propios e identificables para sus tareas profesionales*
7. *Trabajo en sistemas complejos de toma de decisiones y aplicación de nuevos modelos organizativos*
8. *Desarrollo de proyectos emprendedores a diferentes niveles de contenido*
9. *Diseño y elaboración de un proyecto de gestión en todos sus elementos, fases y proyecciones*
10. *Trabajo en sistemas complejos de cooperación entre el sector público, privado y mixto*
11. *Conocimiento de diferentes marcos jurídicos y constitucionales y las diferentes realidades jurídicas de la propiedad intelectual a escala local e internacional*
12. *Comunicación y utilización de todos los recursos para la promoción del proyecto cultural*
13. *Utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación*
14. *Comprensión de los procesos de construcción de la identidad cultural en diferentes contextos*

Estas competencias profesionales, válidas en sus atributos medulares para todos los actores sociales que protagonizan las praxis culturales, atraviesan la multiplicidad de dimensiones (política – comunicativa – educativa – ambiental – ética – estética – artística – tecnológica – jurídica – directiva - humanista) que, como perspectivas interconectadas, diseñan el entramado donde se asientan los procesos de gestión y promoción en los ámbitos de la Cultura.

Los temas asumidos por los participantes, como desafíos a cuya solución pueden aportar mediante la ejecución de proyectos culturales, abarcaron una amplia gama de asuntos, todos relacionados con las dinámicas que propician el funcionamiento de las organizaciones a que pertenecen, o constituyen una necesidad valorada en los espacios comunitarios en que conviven.

A continuación se ofrecen para la apreciación de su diversidad, especificando el carácter institucional o comunitario de las propuestas:

Año	Sede	Temas	Institucional	Comunitario
2014	CNSC	1-Atención a la superación de cuadros y reservas	x	
		2-Estrategia para el trabajo de inspección a centros culturales (3)	x	
		3-Un rayo de luz: enriquecimiento cultural e identidad		x
		4-De cementerio a eco-museo: Gestión de los valores museables de la Necrópolis Cristóbal Colón	x	
		5-Extensión universitaria. Nuevas miradas	x	

⁴ Ídem

	6-Jornada cultural cubana en Canadá	x	
	7-Propuesta para el trabajo cultural comunitario	x	
	8-Reflexiones acerca del trabajo con la reserva de cuadros en el sistema de la Cultura	x	
	9-“Arte en casa”: un proyecto para desarrollar el nivel cultural de la población	x	
	10-La comercialización en frontera del catálogo exclusivo de la Agencia de Representación Artística Musicalia	x	
	11-Propuestas para el diseño de la programación cultural	x	
	12-Sonora CUBAVANA	x	
	13-Programa cultural de la Casa de las Américas	x	
	14-La Fragua Martiana: revitalización de un espacio para estudiantes universitarios	x	
	15-La capacitación: un medio de gestionar y promover la Cultura	x	

		16-Estrategia de Comunicación para Artex	x	
		17-Superación de asesores literarios para las casas de Cultura	x	
		18-Sistema de acciones que permitan el desarrollo y la calidad que requiere la integración de las manifestaciones artísticas del Área Cultura del palacio Central de Pioneros “Ernesto Guevara”	x	
	Famca	1-Programa dirigido a la concientización de actores sociales que actúan sobre el patrimonio edificado de la ciudad de Matanzas	x	
		2-Proyecto Sociocultural Comunitario Pinos Nuevos		x
		3-Melodías para vivir		x
		4-Espectáculos musicales con todos y para el bien de todos	x	
		5-Diagnóstico y propuesta de mejoras del Proyecto Turístico-Cultural “Baila en Cuba”	x	
		6-Academia itinerante de Arte y Formación cultural	x	
		7-Perfeccionamiento de la gestión institucional en la Editora Musical de Cuba	x	
		8-Proyecto para el fortalecimiento de la edición musical en Cuba	x	
		9-Programa para la creación, promoción y consumo de espacios literarios por los jóvenes	x	

		10-Programa para estimular habilidades, valores, sentimientos y calidad de vida en niños –adolescentes con aptitudes artístico–literarias		x
		11-Senderos para llegar		x
		12-Programa de actividades para la Piscina del Complejo Deportivo “Rafael Comte”	x	
		13-Taller comunitario de guitarra		x
		14-Estrategia para la dinamización de los repertorios para los coros profesionales en Cuba	x	
		15-Observatorio de Participación y Desarrollo Cultural	x	
		16-La programación cultural: un modo de concebirla	x	
		17-Teatrinos de papel	x	
		18-Para incentivar el gusto por la música de concierto en jóvenes de 16 a 30 años, en La Habana	x	
2015	CNSC	1-La música en mi barrio	x	
		2-Fiesta del azúcar	x	
		3-El Palacio de la Rumba (Centro de Promoción cultural)- Capacitación	x	
		4-Álbum Kafé	x	
		5-Peña del Río Ariguanabo		x
		6-Proyecto sociocultural Fábrica de Guayabera	x	
		7-Perfil de cargos por competencias laborales del técnico en gestión comercial de la UEB Turarte S.A. La Habana	x	
		8-No hacen falta alas		x

		9-Alas y Raíces		x
		10-Toma mi mano: por el cuidado del medioambiente		x
		11-El Palacio de la Rumba como Centro de Promoción cultural	x	
		12-Las exposiciones: otra opción para la comunidad	x	
		13-Frenesí, nuevo espectáculo artístico para el cabaret Tropicana Santiago	x	
		14-Academia Itinerante de Arte y Cultura	x	
		15-Proyecto sociocultural para el perfeccionamiento de la gestión de extensión cultural del Museo Nacional de Bellas Artes	x	
		16-Buscando sueños para todos		x
		17-Sistema de actividades que contribuya a mejorar la calidad de vida de los pobladores de El Deisi, San Antonio de los Baños		x
		18-Casa tomada: un espacio para la creación joven	x	

		19-Azoteas circulares: un paso a la digitalización de la Colección Torre de Letras	x	
		20-Programa para el desarrollo de la superación profesional en temas jurídicos de los trabajadores del sistema de instituciones nacionales de cultura	x	
		21-Proyecto cultural Los Puentes	x	
		22- Pintar un sueño		x
2016	CNSC	1-Gestión de la programación cultural de La Habana para satisfacer las necesidades de los turistas	x	
		2-Diseño de capacitación para los especialistas de Cultura y Turismo de La Habana	x	
		3-Proyecto comunitario en el grupo de niños y jóvenes Salesianos de la Iglesia Católica San Juan Bosco		x
		4-Proyecto + Vida		x
		5-La Reforestación del Cementerio de Colón como apoyatura de valorización cultural	x	
		6-Zona creativa Trazos Libres (2)		x
		7-El especialista de Relaciones Internacionales como gestor cultural	x	
		8-Diseño de una estrategia de promoción para el Museo ruso: Filial virtual	x	
		9-Estrategia de Promoción para acercar a los jóvenes al legado martiano	x	
		10-Librería ambulante Editorial UH	x	
		11-Promoción de la cultura hip-hop mediante proyectos culturales	x	
		12-Proyecto Un plan lector		x
		13-Manual de Gestión de la Comunicación de Producciones Abdala S.A.	x	
		14-Proyecto Cultural "Del Caribe		x
		15-La formación docente y el arte	x	
		16-Cuéntame más		x
		17-Proyecto Sociocultural, PINERARTE		x
Totales			56	20

La solicitud de asesoría para la ejecución de algunos de estos proyectos culturales resultó una lógica consecuencia, que ha hecho posible el seguimiento al impacto de la primera parte del aprendizaje, considerando que este proceso tiene continuación en el perfeccionamiento del desempeño profesional de los participantes, precisamente en las organizaciones culturales –institucionales o comunitarias- en que realizan su labor.

Vale señalar, además, que como derivaciones de la realización de este servicio docente, ha sido solicitada la presentación de temas incluidos en su diseño, como contribución al desarrollo de otras acciones de superación profesional. En tal sentido pueden mencionarse:

- *La investigación para la gestión de procesos culturales y Gestión de procesos culturales*, en el entrenamiento de posgrado “Gestión de procesos culturales” para integrantes de la Brigada José Martí de instructores de arte (2014)
- *Gestión de proyectos culturales*, en curso “Producción de espectáculos” (2015 – 2016)
- *Gestión de proyectos culturales*, en curso “Dirección artística” (2015 – 2016)
- *Gestión cultural*, en el curso de posgrado “Derecho de autor y derechos conexos: su gestión en el contexto cubano e internacional actual” (2016)
- *Investigación para la gestión de eventos culturales*, en el curso “Gestión de eventos culturales” (2016)

Los resultados alcanzados en el desarrollo de las cuatro ediciones del curso de posgrado “Gestión y Promoción cultural: experiencias y desafíos”, apuntan todavía a una modesta contribución a la superación profesional de quienes desde roles diversos han evaluado sus carencias formativas y han respondido a la convocatoria hecha por el CNSC, institución depositaria del mandato de Gobierno para la atención a estas necesidades identificadas en el sector cultural, teniendo en cuenta el reconocimiento de la capacitación como exigencia imprescindible para la gestación de competencias que concreten el desempeño eficiente de nuestros directivos y especialistas.

Nos quedan, como nuevos retos por alcanzar:

- La consolidación de procedimientos y el despliegue de formas alternativas para materializar la mayor participación de los directivos del sistema de la Cultura en el curso de posgrado
- La sistematización de la presencia activa de expertos en las sesiones lectivas del curso de posgrado, para amplificar y diversificar el intercambio de conocimientos y experiencias durante el proceso de superación profesional
- El fortalecimiento de la evaluación de impacto de los resultados de este curso de posgrado en el trabajo de los participantes en sus organizaciones, a partir de la incorporación a esta etapa del proceso de superación profesional de otros actores sociales (directivos, capacitadores...) involucrados en las dinámicas de la formación continua del capital humano en nuestro sistema, como garantes de la calidad con que debe realizarse la gestión y la promoción, así como de la efectividad de las competencias profesionales desarrolladas, que serán observadas en los múltiples escenarios en que se realizan los procesos que configuran hoy la Cultura cubana.