

La gestión de proyectos
socioculturales
*Una aproximación desde
sus dimensiones*

Selección de lecturas

Compilación
M Sc. Julia Carriera Martínez



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

A todos los que nos ayudan a
comprender que
“lo esencial es invisible a los ojos”
y nos convocan a seguir buscando...

Antes de comenzar la lectura...

Antes de comenzar la lectura, una explicación necesaria:

Esta es una compilación de artículos contruidos para promover la reflexión y el intercambio de opiniones, desde los conocimientos y experiencias, en las circunstancias de aprendizaje que suponen las acciones docentes que realiza el Centro Nacional de Superación para la Cultura (CNSC) del Ministerio de Cultura de Cuba, como parte de la formación profesional permanente de quienes promueven y gestionan procesos culturales, en los diversos ámbitos de actuación.

No se trata de un libro de texto y esta afirmación libera a las y los autores de las tensiones que provocan los esquemas temáticos perfectamente ordenados y de los algoritmos estructurados y congelantes que conducen a soluciones “incuestionables” para problemas muchas veces ya resueltos.

Se trata aquí de un texto que, en forma de libro, propone a los lectores ir más allá de lo que tradicionalmente se trata en los espacios de capacitación sobre la *gestión de proyectos socioculturales* para penetrar, a partir de las demandas de la formulación, en las esencias de la concepción.

La idea es poner, ante la mirada crítica de los actores-protagonistas del desarrollo sociocultural, los componentes imprescindibles –aquí llamados *dimensiones*– que configuran nuestra noción de *gestión de proyectos* y como consecuencia hacerlos reconocibles en cada una de las etapas de los procesos que ésta incluye y en cada aspecto representativo de su enunciación.

Una aspiración esencial nos moviliza: compartir la idea de que ninguna de las dimensiones propuestas agota en sí misma la concepción de gestión de proyectos socioculturales que se pone a consideración de los lectores. Cada una de ellas aporta una perspectiva necesaria, que se entreteje con las otras, para ofrecer como producto una noción que, por compleja, se nos acerca más a la realidad que nos depara la vida cotidiana.

Es esto lo que queremos poner a consideración de quienes lean el material y aspiramos a que lo hagan como ejercicio de provocación intelectual y experiencial que pretende movilizar sus saberes y recursos para ponerlos en función de la construcción de nuevos conocimientos, que contribuyan al mejoramiento de sus desempeños profesionales y humanos.

El acercamiento a las dimensiones hasta ahora identificadas fue asumido por un grupo de profesores del CNSC, teniendo en cuenta las áreas de conocimientos que investigan y trabajan en la actividad docente, por lo que los artículos que ponemos a su consideración no resultan obras acabadas sino propuestas perfectibles construidas desde el estudio y el intercambio de saberes y experiencias acerca de los procesos socioculturales en que toman parte, y tienen como valor agregado ser productos emergentes de una nueva concepción de los procesos de formación profesional, en la que coordinadores docentes y participantes aparecen como co-responsables del aprovechamiento de las circunstancias de aprendizaje y co-autores de sus productos, comprometidos con la transformación sociocultural.

El resultado de este trabajo es un conjunto –por suerte heterogéneo, aunque no suficientemente heterodoxo–, de miradas y formas de decir que se empeñan en sustentar la legitimidad de las diversas perspectivas que defienden, en tanto las reconocen en su condición de *dimensiones*-componentes de la concepción que, según nuestra experiencia, debe sustentar la gestión de proyectos socioculturales.

Cada autor se responsabiliza totalmente con los criterios que expresa y pone a disposición de los lectores el resultado parcial que ha logrado alcanzar en la sistematización de un conjunto de ideas, que primeramente fueron pre-elaboradas y sometidas a debate en el escenario del Taller sobre Gestión de Proyectos Socioculturales, efectuado como parte de las acciones docentes incluidas en el Año Académico 2009, del CNSC. Los productos de tales intercambios sirvieron para reconstruir las propuestas, enriqueciéndolas con las nuevas experiencias compartidas.

Con posterioridad las proposiciones re-significadas sobre las dimensiones de la gestión de proyectos socioculturales fueron otra vez sometidas a la confrontación polémica de las experiencias de nuevos participantes, en esta

ocasión en el segundo módulo del diplomado en Gestión Cultural, a finales de ese año, con lo que se cerró un primer ciclo de construcción colectiva acerca del tema.

De esta manera los lectores hallarán en las páginas que siguen productos discursivos que transparentan diferentes niveles en la experiencia de participación o acompañamiento metodológico a procesos relacionados con la gestión de proyectos socioculturales, lo que se traduce en propuestas más cercanas al “deber ser” o “más implicadas en la realidad de ser”. De cualquier modo es válido el resultado que proponemos, en tanto serán en todos los casos ideas que pueden provocar el cuestionamiento y aproximaciones abiertas al enriquecimiento.

La compilación comienza con un trabajo donde se hace una proposición acerca del contenido que supone lo sociocultural como cualidad de los proyectos cuya gestión se valora, para dar paso a once artículos que corresponden a igual número de *dimensiones* identificadas hasta el momento, como atributos de la concepción antes presentada.

Vale apuntar que el artículo final escapa a esta lógica interna, pero se incorpora al compendio por la importancia operativa de la información que refiere, en tanto presenta el trabajo que promueve una importante institución del Ministerio de Cultura de Cuba, cuyos servicios pueden favorecer las dinámicas de realización de proyectos socioculturales en el país.

El grupo de artículos que ahora tiene en sus manos constituye, de este modo, el fruto de una primera cosecha así lograda. Quienes los preparamos estamos conscientes de que apenas son justamente eso y aceptamos responsablemente los cuestionamientos que ellos provoquen, con el sincero compromiso de continuar trabajando para perfeccionarlos y valorizar nuestra contribución a la formación permanente de los protagonistas del desarrollo sociocultural.

M Sc. Julia Carriera Martínez
Compiladora

¿Lo sociocultural en la gestión de proyectos, o gestión de proyectos socioculturales?*

RECONOCIENDO PUNTOS DE VISTA

No se trata de un simple juego de palabras. La cuestión es mucho más profunda, pues supone una colocación diferente ante la realidad y de ello dependerán prioridades y jerarquías, atenciones y aplazamientos.

Desde luego que pudieran observarse otras combinaciones entre los términos *gestión-proyecto-sociocultural*, pero estas que se anuncian resumen los modos genéricos de apreciar las formas en que se relacionan dos categorías clave en las dinámicas reveladas ante el estudio y la investigación de estos elementos distinguibles en los procesos de transformación que apuntan al desarrollo humano, a saber: la *gestión de proyectos* como modalidad organizativa para la transformación de la realidad a partir de necesidades reconocidas, y lo *sociocultural* como perspectiva intencionada que se expresa en compromisos y resultados centrados en el ser humano, sus relaciones y los productos de tales interacciones.

Aunque de antemano se reconoce la legitimidad de ambos enfoques, puede resultar interesante destacar los elementos más significativos de cada uno de ellos, como filtros a través de los cuales es posible intentar aprendizajes de esa realidad en la que convivimos y con la que hemos asumido compromisos para su mejoramiento y desarrollo.

* Autora: M Sc. Julia Carriera Martínez

Intentemos, entonces, una aproximación a estas perspectivas de análisis y reflexionemos después, desde nuestras necesidades y nuestros conocimientos.

UN ENFOQUE: LA DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Entender el carácter multifuncional de la gestión de proyectos ayuda a comprender la diversidad de circunstancias en que esta resulta de utilidad, cuando se trata en primera instancia de asumir necesidades de cambios, desde una perspectiva estratégica e integradora.

Si reconocemos la génesis de la gestión de proyectos en el mundo empresarial, con intencionalidades que priorizan el logro de resultados productores de retribuciones financieras, y en atención a los procesos solo en función de su eficiencia, eficacia y efectividad, entonces resulta sencillo aceptar que lo sociocultural apenas corresponda, en tales casos, a una de las áreas de intereses secundarios, pues la mirada y el esfuerzo están orientados hacia las ganancias de tipo económicas, y queda relegado a un nivel inferior, en términos de importancia, el interés focalizado hacia el desarrollo humano en los planos individual y social.

En el entorno de esa situación pueden ser reconocidos diferentes tipos de proyectos, cuya gestión se centra en propósitos orientados desde intencionalidades diversas, como pueden ser la innovación tecnológica, la renovación energética o la reconversión agropecuaria, por citar algunos ejemplos.

En todos estos casos, y en otros de semejante connotación, la cuestión principal se ubica en el tema que lo identifica y probablemente, apenas de modo tangencial, aparezca algún objetivo específico, cierta meta declarada y tímidas acciones programadas que apunten hacia el beneficio que tal asunto aporta al desarrollo, reconocido desde sus perspectivas humana y social. Parecería, en tales casos, que el ser humano y su obra histórica y actual solo merecieran contribuciones secundarias e informales.

De cualquier manera, al distinguir en esos tipos de proyectos una dimensión sociocultural se revela el reconocimiento tácito a un dominio de importancia cardinal, en tanto de modo inevitable, cualquier obra humana –como la innovación tecnológica, la renovación energética o la reconversión agropecuaria– será siempre producto del desarrollo sociocultural alcanzado y condicionante de lo que a partir de él se puede lograr.

Y es en ese reconocimiento al valor agregado que supone visualizar la dimensión sociocultural donde se concentra el “toque” humanista de aquellos proyectos, que son gestionados en atención a intereses cercanos a lo economicista.

Lo sociocultural en ellos resulta un elemento más a considerar y sus exigencias se asumen como “otras complicaciones” a las que, sin embargo, no pueden sustraerse porque las propias dinámicas del desarrollo se lo imponen.

Entonces aparecen, como salidas del sombrero de un mago, actividades para exponer o divulgar supuestos intereses artísticos –como expresión de una mirada reduccionista hacia lo cultural–, generalmente de carácter exógeno, que son exhibidos ante los sorprendidos “beneficiarios”, quienes casi nunca logran comprender qué tiene que ver aquello con las ideas compartidas sobre las bondades del proyecto en que se ven involucrados.

Tales prácticas, por demás muy frecuentes, resultan al final escasos momentos para la aceptación del lugar que debe ocupar el ser humano en cualquier intento organizado de transformación de su realidad social, en los que se utilizan las potencialidades de las manifestaciones artísticas para conseguir convocatoria y efímeros instantes de “elevación” en la calidad de vida, mientras se invisibilizan importantes oportunidades en las dinámicas de vida cotidiana para el aprendizaje y el crecimiento cultural.

Al identificar así una dimensión sociocultural generalmente se impone de manera marginal la mirada al ser humano que debe protagonizar el cambio, y se buscan los modos en que sus necesidades espirituales puedan encontrar satisfacción, a partir del fomento de diversas formas de atención a las inquietudes artísticas de las personas, casi siempre a partir de recursos humanos y materiales ajenos al entorno del movimiento esencial.

Artistas profesionales, instructores de arte y promotores culturales se emplean a fondo para “llevar la cultura” al escenario que se aspira transformar, desconociendo o supeditando lo que en términos culturales –más allá de lo estrictamente artístico, pero incluyéndolo– ha sido erigido por quienes se reconocen como artífices de una identidad que se distingue y guardianes de un patrimonio que les pertenece.

Pero donde no hay real participación –desde la necesidad sentida y conscientemente reconocida, desde la construcción comprometida que significa entrega, desde la responsabilidad aprehendida en la propia transformación– es muy poco probable que se consiga un auténtico desarrollo sociocultural y en última instancia esta debería ser la finalidad suprema de todo proceso de gestión de proyectos.

De cualquier modo será prudente “agradecer” el gesto, pues al menos cuando se distingue una dimensión sociocultural de hecho queda evidenciada la intención final de apostar por la atención al ser humano y a lo social, lo que pone de manifiesto el reconocimiento de la transversalidad del tema, en circunstancias en que podría ser ignorado.

La dimensión sociocultural de la gestión de proyectos asume, como área de interés, la pertinencia de prestar atención a la identificación de los modos de comportamiento humano y formas de organización social, que configuran rasgos de la cultura popular en el entorno en transformación, distinguiendo el papel de la participación en la construcción de identidades que promueven sentidos de pertenencia y generan valores que pueden llegar a ser patrimoniales y constituyen la base que soporta toda obra de renovación necesaria.

Desde esta perspectiva puede apreciarse una intención de reconocimiento y una voluntad de compromiso que, aún cuando no advierte en lo sociocultural un sentido de totalidad transdisciplinaria, al menos repara en su inevitabilidad como condición caracterizadora de cualquier estrategia de cambio que apunte al desarrollo.

OTRO ENFOQUE: LA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIO-CULTURALES

Si bien la visión antes analizada puede resultar suficiente en algunas circunstancias, máxime aquellas que se localizan en contextos empresariales, lo cierto es que en la mayoría de los casos la labor de gestión de proyectos resulta ante todo una oportunidad para el trabajo sociocultural.

De manera general el diseño y ejecución de un plan de acción derivado del diagnóstico de necesidades y fortalezas, que intencione cambios en las dinámicas de relaciones en las que los seres humanos ocupan un lugar importante, enmarcado esto en un tiempo que haga factible el uso de los recursos con que se dispone, trae como resultado un proceso de desarrollo que hace resonar los vínculos entre los grupos humanos involucrados y dinamiza sus potencialidades más autóctonas en múltiples campos de acción, especialmente en aquellos donde se arraigan sus identidades.

El proyecto sociocultural emerge entonces como opción para instrumentar el giro que la necesidad impone, centrando toda su atención en las implicaciones sociales y culturales de tal renovación.

Desde este punto de vista el foco de atención se concentra en los seres humanos que hacen posible el logro de la finalidad propuesta, dando seguimiento al modo en que ésta fertiliza o inhibe el despliegue de sus potencialidades y poniendo énfasis en todos los recursos que pueden aportar a favor del cambio, sin escatimar saberes, experiencias, conocimientos científicos, filosóficos, religiosos y de cualquier otra índole.

Para este punto de vista lo sociocultural no tiene que ser “reconocido”, porque ello constituye la esencia de la realidad donde el ser humano vive y se desarrolla.

La diversidad no tiene que ser “explicada” y “entendida”, porque es consustancial a esa realidad sociocultural.

No es necesario “prestar atención” a comportamientos humanos y formas de organización social, porque ellos configuran el núcleo de donde emergen los proyectos como posibilidades de desarrollo, a partir de necesidades y recursos endógenos que legitiman la autenticidad de las alternativas propuestas.

La fortaleza interna de las dinámicas sociales hace sinergia con la capacidad transformadora de la cultura y de ello resultan potencialidades que propician el desarrollo de competencias necesarias para el cambio revolucionario.

Los proyectos socioculturales constituyen así, un tipo particular de proyecto que se reconoce en sus intencionalidades comprometidas con una transformación desde, con y para las esencias humanas, en sus métodos de concreción y en la trascendencia de sus resultados.

Los proyectos socioculturales poseen características distintivas, tales como:

- Intencionalidades definidas a favor del desarrollo cultural.
- Entornos diagnosticados y diagnosticables desde las necesidades y potencialidades que emergen de los procesos culturales.
- Carácter eminentemente endógeno, considerando el reconocimiento del protagonismo que corresponde a quienes resultan beneficiarios, cuyas fortalezas y oportunidades se ponen en función de resolver carencias y amenazas, a partir de la movilización de sus propios saberes y recursos, como vías para lograr la sustentabilidad.
- Participación, que se expresa en la presencia motivada y activa de todos los involucrados, desde el reconocimiento a la diversidad de roles y funciones que las necesidades diagnosticadas y las condiciones impongan a lo largo del proceso de diseño, ejecución y evaluación del proyecto, con especial atención a la toma de decisiones como circunstancia que define la legitimidad y la jerarquía de los nexos a nivel social.
- Utilización de las expresiones autóctonas de las manifestaciones artísticas, como recursos metodológicos para el logro de los objetivos orientados al desarrollo social y humano, con atención especial a las formas de la cultura popular y tradicional, sin desconocer el valor de formas globales de la cultura que en su interacción puedan enriquecer el mundo espiritual de los participantes.

El atributo distintivo de los proyectos socioculturales es su alta complejidad, entendida en función del modo en que se exponen en ellos los principios que caracterizan a los sistemas de dinámica compleja, a saber:

- *El carácter dialógico*: Porque se producen confrontaciones entre elementos diferentes, antagónicos e inseparables, donde la búsqueda de la articulación y la complementariedad debe tener un lugar preferente ante la exclusión reduccionista, a partir de una intencionalidad dialéctica de construcción de nexos simultáneos. Se potencia de este modo el diálogo de saberes como esencia tecnológica que define su configuración, y se reconoce la multidisciplinariedad como fuente de referentes para los aprendizajes, la interdisciplinariedad como método de construcción de nuevos conocimientos y desarrollo de nuevas competencias y la transdisciplinariedad como compromiso en términos de productos de la creación.
- *La recursividad organizativa*: Al reconocer a la auto-organización como dinámica interna asumible cual recurso metodológico que supera a la autorregulación –en tanto supone no solo el control sino esencialmente la posibilidad de re-significar y rediseñar las alternativas para organizar, planificar, dar seguimiento y evaluar el desarrollo de procesos culturales que emergen de las interacciones sociales, a partir de lo que ellas mismas generan– lo que hace evidente en su conformación la posibilidad de valorar las consecuencias en su condición simultánea de productoras de sus causas, como expresión de una relación de interinfluencias recíprocas que provocan la emergencia, desde esta relación, de efectos de amplificación o inhibición que modifican a las partes y al todo y expresan la no linealidad de la relación causa-efecto; de modo que la construcción de “redes” se hace necesaria para explicar y diseñar los procesos de construcción de conocimientos y transformación de la realidad que en él se producen.
- *La adaptación y evolución conjunta*: Como “organismos” complejos, los proyectos socioculturales y sus entornos respectivos – instituciones, comunidades, empresas culturales– evolucionan juntos y ambos, como unidad, intercambian sustancia, energía, información y sentidos con el contexto más amplio en el que se identifican –circunstancias económicas, políticas, demográficas y de toda índole en que se realizan a escala social–, en una dinámica de interacciones interdependientes, de tal forma que los cambios en uno provocarán reajustes en el otro, en un proceso de connotación histórica y cultural.

- *La sensibilidad a las condiciones iniciales*: La conciencia de que sucesos menores pueden provocar cambios sustantivos es premisa en el diseño y construcción de los proyectos socioculturales, a partir del reconocimiento de que la más leve modificación en las condiciones iniciales de surgimiento y organización de un sistema de dinámica compleja puede conducir a resultados de dimensiones muy diferentes a las esperadas. Esta visión introduce un elemento de especial atención en la perspectiva, pues alerta sobre la importancia de considerar, con total responsabilidad, todos los factores cuyo valor se reconozca desde el diagnóstico inicial de la realidad, con cuya transformación se establece el compromiso, a partir de su recuperación mediante procesos formativos.
- *La autosimilaridad trans-escalar*: Como reproducción de significados, cualidades o comportamientos en circunstancias de diferente nivel de integración, constituye un elemento especialmente interesante, porque resulta criterio de coherencia interna para el diseño y la ejecución de los proyectos socioculturales y un importante recurso para la evaluación de su consistencia metodológica, por lo que el desarrollo de competencias que hagan posible su reconocimiento y utilización intencional debe ser un propósito estratégico para los gestores en su formación permanente.
- *La hologramaticidad*. Como característica de los sistemas de dinámica compleja apunta a la necesidad de diseñar y conocer al proyecto sociocultural como totalidad, teniendo en cuenta los componentes que en su interacción lo configuran y contienen y, simultáneamente, llama la atención sobre la imposibilidad de reconocer a cada uno de dichos componentes al margen del proyecto como un todo en sí mismo, que los integra y trasciende a partir de cualidades y propiedades emergentes de la auto-organización. Así cada componente encierra la información que identifica al sistema como totalidad, debido a los nexos que entre ellos se establecen y al modo en que la totalidad existe solo como emergencia en ese entramado, tejido desde la sinergia entre los complementos.

El carácter complejo de los proyectos socioculturales hace posible la identificación en ellos de “dimensiones” que, como atractores dinámicos, revelan áreas de atención sensible como tendencias comportamentales que definen patrones, hacia los que deben ser focalizados los recursos metodológicos que sustentan su diseño, ejecución y evaluación.

Esas “dimensiones” resultan los componentes esenciales que definen a este tipo de proyecto de desarrollo y ninguna de ellas lo agota, por muy elevado que sea el modo en que se concreten.

Precisamente en la articulación, complementariedad e integración de estas *dimensiones* radica la posibilidad de éxito en los proyectos socioculturales.

Elas son:

1. *Dimensión política:* Atiende la relación entre la política general del estado, las políticas culturales, los programas de desarrollo cultural de las instituciones y los proyectos socioculturales que se diseñan en los ámbitos en que se desarrollan los procesos culturales. De igual modo da seguimiento a las relaciones sociales, con énfasis en la participación, mecanismo rector de las dinámicas socioculturales, como expresión política de la responsabilidad individual y la oportunidad a escala social.
2. *Dimensión comunicativa:* Potencia la comunicación como esencia de la participación. Da seguimiento a las formas y contenidos de las relaciones interpersonales e interinstitucionales, desde los mecanismos y potencialidades que se levantan en los diagnósticos y propone estrategias comunicativas que estimulen el desarrollo sociocultural, haciendo uso de las tecnologías más avanzadas y los recursos alternativos que las condiciones concretas hagan disponibles.
3. *Dimensión económico-financiera:* Apunta al control de los recursos materiales y financieros producidos de forma endógena, asignados o resultantes de la gestión de procuración de fondos, a partir de la ejecución de los procesos de administración correspondientes y atendiendo a los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad en la ejecución de dichos recursos, como criterios de la calidad en el desarrollo de los proyectos.
4. *Dimensión ambiental:* Potencia la cultura ambiental como dimensión de la cultura general integral que pone atención a las relaciones entre los seres humanos y entre éstos, la naturaleza y la sociedad, focalizando de modo especial los vínculos armónicos que deben producirse entre los proyectos socioculturales y la sostenibilidad del entorno en que se desarrollan. Promueve el trabajo a favor de la *educación ambiental*, a partir de la utilización de las manifestaciones artísticas que se registran en las formas de la cultura popular y tradicional, con énfasis en los elementos naturales que puedan ser reconocidos como patrimoniales y resulten de este modo símbolos culturales.
5. *Dimensión educativa:* Refuerza al aprendizaje como valor agregado y ganancia principal que se deriva de todo proceso cultural. Promueve el reconocimiento de todas las formas de intercambio de saberes diversos, en cualquier escenario de interacción. Fomenta la valoriza-

ción de concepciones educativas alternativas, entre las que ocupa un lugar relevante la Educación Popular. Destaca las posibilidades que ofrecen los proyectos socioculturales como organizaciones que aprenden, a partir del aprendizaje de sus integrantes. Reconoce en el aprendizaje y la creatividad a los pilares del desarrollo humano.

6. *Dimensión investigativa*: Pone énfasis en la consideración de que los proyectos socioculturales son en primer término, una oportunidad para la construcción del conocimiento y la transformación de la realidad, desde la investigación. Favorece la aceptación del enfoque cualitativo como el más cercano a las condiciones que determinan el modo de hacer la investigación sociocultural. Promueve modos de investigación donde sean ciertas la participación de todos los involucrados, la transparencia metodológica y la horizontalidad en la distribución de poderes, como la Investigación-acción-participativa.
7. *Dimensión ética*: Otorga la importancia que merece a la identificación de los valores humanos que deben distinguir los comportamientos de las personas en los procesos de desarrollo sociocultural. Fomenta alternativas para la educación en valores, aprovechando las potencialidades de los recursos identificables en la historia y la cultura, justo en los escenarios en que se concreta la vida cotidiana. Potencia el reconocimiento a la responsabilidad personal y al compromiso social como bases de la participación y el desarrollo.
8. *Dimensión estética*: Destaca la relación entre las artes y la cultura, como componentes y totalidad que se entretajan e intervienen en relaciones signadas por concepciones que apuntan a las sensibilidades ante modelos, influencias y posturas, que las definen. Reconoce en los proyectos socioculturales oportunidades apreciables para el aprendizaje de tales referentes. Apunta a la necesidad de atender a la formación de gustos y preferencias en los actores que protagonizan el desarrollo sociocultural, a partir del rescate de lo más auténtico de la cultura, tanto en el ámbito local como global.
9. *Dimensión artística*: Coloca en el lugar de privilegio que le corresponde a los procesos de creación artística, dentro del entramado que conforma el desarrollo sociocultural, en relación con las costumbres y tradiciones que distinguen el entorno donde se desarrolla el proyecto. Atiende con especial celo la preparación de los actores para la apreciación y el disfrute de las expresiones artísticas, tanto aquellas que resultan de los procesos de creación que protagonizan, como otras con las que tienen la posibilidad de interactuar. Se ocupa de los procesos de forma-

ción de públicos para las diversas manifestaciones de las artes, como beneficio añadido al desarrollo de los proyectos socioculturales.

10. *Dimensión directiva*: Observa las dinámicas que caracterizan a los procesos de dirección en el desarrollo de los proyectos socioculturales. Vela por la gestión del capital humano que hace posible el cumplimiento de los objetivos propuestos, desde su diversidad de roles y funciones. Presta especial atención a las expresiones de liderazgos, al trabajo grupal y a otros recursos que condicionan la movilización de actores a partir de los compromisos que genera la participación social que se orienta al desarrollo.
11. *Dimensión humanista*: Coloca al ser humano y a su desarrollo integral en los planos individual y social, como fin último de todas las transformaciones que se diseñan y ejecutan desde los proyectos socioculturales. Reconoce y pondera el lugar de la cultura en los procesos que promueven el desarrollo. Destaca la importancia de la relación entre las nociones de cultura y desarrollo, como eje que sostiene y cataliza a las dinámicas que caracterizan a los proyectos socioculturales.

Es importante apreciar que las dimensiones antes identificadas constituyen componentes de un sistema, considerando las estrechas y diversas relaciones y sinergias que pueden derivarse de su conjunción, por lo que resulta importante reconocer que todas ellas, en su interacción, dibujan un entramado complejo que, como totalidad, define a los proyectos socioculturales donde están contenidas.

Desde este panorama la concepción sobre lo que debe ser un proyecto sociocultural adquiere la connotación compleja que antes se anunciaba.

ALGUNAS REFLEXIONES ANTE LAS ALTERNATIVAS

Siempre quedará en manos de quienes se acercan a estas experiencias de transformación de la realidad, la posibilidad de situarse en una u otra perspectiva y seguramente tendrán argumentos suficientes para defender tales decisiones.

Aceptar lo sociocultural como dimensión de la gestión de proyectos comprometidos con propósitos orientados hacia otras finalidades, o reconocer la existencia de proyectos socioculturales cuya dinámica interna se concreta a través de un sistema de dimensiones estrechamente interrelacionadas, no tiene que asumirse desde una perspectiva dicotómica.

Ambas miradas constituyen extremos no excluyentes en el análisis de lo que hemos intentado que no se convierta en un simple juego de palabras.

Sin embargo, en esta oportunidad, apostamos por el diálogo acerca de las dimensiones que configuran a los proyectos socioculturales desde las experiencias y saberes que hemos ganado en la labor de gestión.

Lo sociocultural se descubre, en esta propuesta, como cualidad de esencia que distingue desde lo interno a un tipo particular de proyecto y en su delimitación se revelan, estrechamente interconectadas, las dimensiones-componentes que determinan –en lo político, comunicacional, económico-financiero, investigativo, educativo, medioambiental, ético, estético, artístico, directivo y humanista– las dinámicas que condicionan el rumbo y los resultados de estos proyectos.

Recomendamos poner atención a las dimensiones propuestas y analizar críticamente hasta dónde hemos trabajado a favor de cada una de ellas y cuáles son las áreas carenciales que reclaman nuestra atención.

Valdría la pena intentar, incluso, la búsqueda de nuevas dimensiones que expusieran ante nosotros todo lo que exige la labor sociocultural.

La intención es y será, en todo caso, lograr acercamientos más profundos a los entresijos del trabajo cultural, desde las incertidumbres y los aciertos, con la mirada puesta en el desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

CARRIERA, J. (2009). *La gestión del ambiente para la creación. Una propuesta para la formación del promotor cultural* [CD]. La Habana: CIERIC-UNEAC.

CHÁVEZ, E., FAXAS, Y. Y GUTIÉRREZ, A. (2004). *Administración de proyectos*. La Habana: Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible.

CENTRO NACIONAL DE SUPERACIÓN PARA LA CULTURA. (2006). *Selección de lecturas sobre promoción cultural*. La Habana: Editorial Adagio.

JULIÁ, H., GONZÁLEZ, L. Y FABELO, R. (2006). *Propuesta metodológica para la gestión de proyectos*. La Habana: CIERIC.

JULIÁ, H., L. GONZÁLEZ, L. Y FABELO, R. (2004). La dinamización sociocultural comunitaria. Una estrategia para la participación y el desarrollo. [Versión electrónica] *Revista CESEM*. México DF.

MORENO, A. (S/F). *Lo sociocultural en los proyectos comunitarios*. Consejo Nacional de Casas de Cultura. [Versión electrónica] Artículo no publicado, Ministerio de Cultura. La Habana.

Dimensión comunicativa de la gestión de proyectos socioculturales*

¿Gestionar proyectos: moda o necesidad? Las modas son efímeras. Las necesidades crecen y diversifican exigiendo a los gestores respuestas adecuadas, personalizadas y capaces de satisfacerlas. Los procesos culturales no están al margen de estos requerimientos; en ellos los proyectos desempeñan un papel trascendental en la concreción de las políticas culturales en cualquiera de sus dinámicas, ámbitos de actuación y dimensiones.

El proyecto, entendido como organización social, puede ser enunciado como

todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une (Trelles, I., 2001:12)

Es, consecuentemente, una organización social con independencia de su carácter temporal; acercarse a su estructura penetrando todo el entramado de relaciones que en ella se desarrollan, nos coloca en condiciones óptimas para comprender el papel y lugar de las comunicaciones en el proceso de gestión de proyectos socioculturales.

Hablamos de proyectos en tanto organizaciones que se mueven en el marco de una estructura necesaria, flexible, con recursos financieros, materiales y humanos que aseguran el alcance de los propósitos planteados a partir de la identificación del problema a resolver, donde la eficacia de los procesos comunicacionales son garantía del éxito, y se nos presentan como dimensión comunicativa en estrecha vinculación con otras (económico-financiera, jurídica, ambiental, estética, etc.) que dan una visión integradora y la posibilidad real de alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

* Autor: M Sc. Gabriel Enrique Gutiérrez Menéndez

La comunicación se considera, también en los proyectos socioculturales, como proceso social de significación e intercambios de mensajes, por el que los participantes se influyen orientándose a un fin social determinado. En este sentido, resulta esclarecedora la definición de Manuel Calviño (2004: 12):

Cuando hablo de Comunicación, hablo sobre todo de un contactar con el otro (individuo, grupo, institución, público, televidentes, radioyentes etc.), de un intercambiar ideas, un dialogar (favorecido por un modo de hacerlo, por un estilo. No se trata de decir, sino de impactar y ser impactado, de hacer evidente la intención de persuasión, de fundamentar la acción comunicativa no solo en las razones (datos, informes, referencias, argumentos) sino también en las emociones (el placer, el gusto, la atracción)

Hablamos, por tanto, de la comunicación que permite la adaptación del proyecto al entorno sociocultural en el cual se desarrolla interactuando con él a partir de intercambios de informaciones y comunicaciones que contribuyen a la permanente transformación de ambos: proyecto y entorno.

Es usual que las comunicaciones se desarrollen muchas veces como accesorios de las estrategias generales que definen su labor y no se considere, organizacionalmente, su verdadera significación en procesos tan vitales en materia de gestión como son la toma de decisiones, la solución de conflictos o las negociaciones. Se ha dado el caso de organizaciones (incluyendo entre ellas proyectos socioculturales) con equipos de comunicación constituidos, que centran su atención en diseñar y ejecutar acciones hacia objetivos difusivos para públicos externos más que hacia la integración de lo comunicativo en la dirección general de procesos de la organización. No es extraño constatar organizaciones en las que existe un verdadero distanciamiento entre las definiciones y acciones comunicativas diseñadas para públicos internos y externos y a ello no escapan los proyectos socioculturales.

Hablamos, por tanto, de una comunicación como la enuncia Saladrigas (2006: 156-157):

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.

Con estas razones tenemos que distinguir la naturaleza estratégica de esa comunicación que cual torrente sanguíneo fluye por todas las arterias del

proyecto y emana hacia el exterior, regresando potencialmente mejorada desde los referentes, opiniones, deseos, juicios de valor de los otros.

Por lo hasta aquí expuesto podemos afirmar que para el análisis del papel y lugar de las comunicaciones en los proyectos socioculturales, tomaremos como referente los aportes teóricos y metodológicos de la Comunicación Organizacional.

Al considerar – en la gestión de proyectos– la comunicación como proceso, función, herramienta necesaria para el cambio y como eje transversal de todo el proceso, no podemos aceptar el desarrollo de acciones comunicativas aisladas a pesar de las buenas intenciones de personas o grupos implicados en la propuesta; necesariamente estamos obligados a pensarlas en sus interconexiones desde y hacia donde vayan o retornen.

Comprender el significado de las comunicaciones para el fortalecimiento de los rasgos identitarios del proyecto que lo diferencian de otros y fortalecen su imagen en los públicos vinculados (directa o indirectamente) al cumplimiento de los objetivos propuestos, es una condición indispensable para su adecuada gestión; lo cual exige de todos una actitud proactiva en relación con el proyecto en sí mismo y con las comunicaciones en particular. Ello favorece la intencionalidad de los diseños comunicacionales de incidir en las estrategias de cambios reconocidas como necesidad una vez planteado el problema a resolver.

No es suficiente el diseño de las comunicaciones del proyecto sociocultural descrito en planes de acción o campañas. Es determinante para ello, una visión que reconozca la medida en que las comunicaciones van a incidir en los procesos de cambio y cómo van a contribuir en la integración de los actores sociales a esas estrategias. Nos referimos a cómo las comunicaciones ayudan a todos a comprender su papel y lugar en esa transformación, cómo grupo gestor y actores sociales se integran en la delineación de su futuro y el del propio proyecto.

Las comunicaciones facilitarán el posicionamiento del proyecto en el ambiente sociocultural en que se desenvuelve, logrando atraer, retener y, como finalidad última, fidelizar a todos sus públicos con las metas a conseguir: “a través de un intangible, la comunicación, estamos capitalizando otros intangibles como la identidad, la cultura, y los valores y lo que es más importante, construyendo sobre ellos auténticos puentes de confianza.” (Pérez, A., 2006: 556)

Una mirada estratégica de las comunicaciones en el proyecto sociocultural exige la relación armoniosa de los objetivos de comunicación con los objetivos generales y específicos planteados por el proyecto, a par-

tir del análisis del entorno sociocultural y definido el problema que servirá de hilo conductor al sistema de acciones, que permitirán alcanzar las metas y resultados propuestos.

Los diseños comunicacionales han de permitir el movimiento de las comunicaciones (ascendente, descendente, horizontal y transversal) en toda la estructura interna del proyecto y de éste con los diferentes actores sociales (promotores naturales, líderes comunitarios “formales e informales”, representantes de instituciones de apoyo, gobiernos locales, grupos beneficiarios, financistas, entre otros) que se mueven en el entorno del proyecto y se vinculan a él desde las propias actividades.

Los diseños comunicativos están obligados a considerar los ambientes internos y externos (cuyos límites a veces son imperceptibles) en que se desarrollan los proyectos socioculturales para facilitar la necesaria armonía y articulación entre éstos en función de los objetivos generales del proyecto, lo que nos hace entender a éste como una organización abierta y compleja en permanentes intercambios con el entorno en el cual se desenvuelve, donde comunicaciones e información constituyen medios eficaces, en dependencia de su manejo, para el posicionamiento del proyecto.

Ahora bien, ¿Cómo relacionar los diseños comunicacionales con las fases del ciclo de vida de los proyectos?

En la *fase de identificación* (diagnósticos integrales, establecimiento de prioridades de los problemas, reconocimiento y selección de alternativas) las comunicaciones han de crear las condiciones que permitan sensibilizar, motivar y comprometer a todos con el proyecto y para ello es vital la realización de diagnósticos que faciliten el análisis sobre la realidad en la cual se actúa, los entornos sociales, los sistemas de relaciones, la funcionabilidad de las estructuras, disponibilidad de recursos, así como la identificación de fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades para la consecución de los objetivos propuestos, entre otros aspectos a considerar.

De qué diagnósticos hablamos: ¿de los generales o de los de comunicación? De los dos. Si el diagnóstico es sobre el comportamiento de las comunicaciones en el entorno sociocultural entonces desde él podremos identificar otros problemas que afectan o favorecen el desenvolvimiento general del proyecto. Por el contrario, si estamos en presencia de un diagnóstico integral de la realidad organizacional del proyecto, de seguro identificaremos la dimensión comunicativa, en su declaratoria, durante toda la ejecución del estudio exploratorio.

Ocurre muchas veces que no se saben identificar los verdaderos problemas de comunicación o se identifican como tal los de otra dimensión; situa-

ción ésta que entorpece el diseño de proyectos de comunicación o de acciones comunicativas de un proyecto en el ámbito sociocultural.

En la *fase de planificación* las comunicaciones facilitan procesos grupales necesarios para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la organización y la programación del trabajo (quién va hacer qué, con quiénes, qué se va a hacer, cuándo, dónde, con qué, etc.) donde la capacidad de escuchar y comunicar coherentemente lo que se piensa, el diálogo franco y transparente, así como el respeto a las opiniones de los demás, aseguran momentos de reflexión y debate definitorios para el proyecto. El trabajo en equipo para el diseño de las estrategias de comunicación, tarea de primer orden en esta etapa, es condición necesaria.

Las *estrategias de comunicación* en plural, pues –no es una sola como se suele afirmar– son portavoz de las pretensiones y aspiraciones del proyecto e instrumento para que sus gestores las socialicen involucrando, motivando y comprometiendo a *todos*, con independencia del lugar que ocupen en la estructura interna del proyecto o más cerca o lejos estén del problema, en la realización de las acciones. Su punto de partida será la definición de las políticas de comunicación del proyecto, así como los objetivos estratégicos que asegurarán alcance.

Nos referimos a estrategias de comunicación de un proyecto sociocultural y no a un proyecto de comunicación en ambientes socioculturales, que pudiera ser menester si el problema identificado fuera de esta naturaleza. Hablamos de estrategias de comunicación capaces de integrar en planes y/o campañas de comunicación todas las herramientas comunicacionales (promoción, relaciones públicas, protocolo y ceremonial, publicidad, etc.) alrededor de los objetivos y las acciones, de forma que el proyecto sociocultural en cuestión genere confianza y credibilidad toda vez que lo que se comunica esté en plena correspondencia con lo que se hace, logrando coherencia y congruencia discurso-acción y entre éstos y las macro políticas del proyecto, relacionadas con las estrategias de desarrollo organizacional.

La información desempeña un papel trascendental a la hora de decidir, razón por la cual la forma en que se presenta y su contenido han de tener una estructura comprensible, amena y esencial que permita a todos la adecuada preparación para la ejecución del proyecto. El diseño de un sistema integral de información deberá ser atendido con especial interés.

Comunicaciones e información son elementos básicos para las negociaciones a realizar en esta etapa, toda vez que van posicionando la propuesta y generando compromisos de cooperantes, financistas, líderes de opinión, estructuras políticas y de gobierno en función del éxito del proyecto sociocultural.

La elaboración de un mapa de relaciones donde quedan identificados los involucrados (que denominaremos públicos), las áreas de interés con las expectativas de cada cual y el análisis de fuerza de éstos en el proyecto, es un paso fundamental que facilitará el diseño integral de las comunicaciones que tendrán que prever el manejo de esas relaciones y la agenda de su gestión. Esto es poco común verlo en nuestras organizaciones y proyectos; sin embargo, es un instrumento que permite ver el alcance de las relaciones del proyecto sociocultural con una determinación de las prioridades comunicacionales.

Cuando el grupo gestor comprende el papel y lugar de las comunicaciones en el proyecto: su dimensión estratégica en relación con el alcance de los objetivos propuestos; su incidencia en la consolidación de la cultura propia del proyecto; el fortalecimiento de su imagen en el entorno comunitario y el posicionamiento en la mente y los corazones de los *públicos* (internos y externos, división también invisible la mayor parte de las veces), implicados en su desarrollo, entonces las convierte en un instrumento básico de su labor.

Públicos, mensajes y medios son tres componentes en los procesos estratégicos y operativos de las comunicaciones que tienen que ser considerados con extremo cuidado. Los públicos (personas, grupos de personas, instituciones) tendrán que ser bien identificados desde la propia determinación del problema, su magnitud y alcance, estudiados profundamente y caracterizados en su estrecha vinculación con los objetivos y las acciones propuestas. De igual manera, cada proyecto sociocultural ha de asumir el compromiso de acometer procesos de formación y desarrollo de los públicos a él asociados en dirección con el desarrollo de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el logro de las metas planteadas.

Las estrategias de mensajes han de ser tratadas con un enfoque creativo y en vinculación con la razón de ser del proyecto, tomando en cuenta la información aportada desde el diagnóstico, lo que asegura su capacidad movilizadora alrededor del proyecto. Mensajes diferenciados, dinámicos, entendibles, contruidos desde, con y para los públicos de manera atractiva y con códigos simbólicos en correspondencia con las características de los públicos. En su diseño, muchas veces y en virtud de la envergadura de los contenidos y las características de los receptores, participan equipos creativos armonizando contenido y forma de los mensajes.

La estrategia de medios está llamada a estructurarse, también, a partir de la información que de los públicos nos da el diagnóstico para priorizar el empleo de los canales y los soportes más usados por estos, asegurando así la recepción en tiempo y forma de los mensajes, como también la devolu-

ción de los públicos al grupo gestor. Existen grupos gestores que descuidan esta condición y emplean preferentemente los medios a su alcance poniendo en situación de riesgo el flujo de las comunicaciones en sus diferentes ámbitos de actuación.

Los programas de acción, que concretan la estrategia, deberán concebir objetivos específicos de comunicación, las acciones con sus responsables, los recursos necesarios para su ejecución y los presupuestos de ingreso y egreso, el programa de control y el seguimiento de la ejecución de las acciones por etapas y con los indicadores de evaluación precisados.

Los elementos anteriormente señalados son de necesaria consideración al formular las estrategias, pero pueden no ser los únicos. Cada estrategia negociará con el grupo gestor la metodología a emplear, tomando en cuenta la razón de ser del proyecto, sus características y la complejidad de su sistema de relaciones. Ahora bien, una vez terminado el diseño de estas estrategias siempre es bueno preguntarse ¿qué se comunica?, ¿para qué se comunica?, ¿quién y a quiénes se comunica?, ¿cuándo y por dónde se comunica?, ¿cuánto cuestan nuestras comunicaciones?... Si algo faltara, es recomendable retornar al inicio.

La *fase de ejecución*, reconocida como la más dinámica del ciclo de vida del proyecto, presupone la puesta en marcha de las acciones propuestas. La participación alcanza en esta fase su punto más alto, sustentada por una adecuada articulación de los diferentes actores sociales donde la comunicación viabiliza procesos de cooperación e integración, en pro del desarrollo de todo lo propuesto, y favorece los procesos de procuración de fondos y legitimación del proyecto en los entornos en los que se desarrolla.

En esta etapa las comunicaciones fluyen en todas las direcciones del quehacer del proyecto, en sus más diversas formas. Es muy común ver en la televisión y la prensa escrita o escuchar en la radio promociones relacionadas con proyectos socioculturales; asimismo, informaciones en soportes confeccionados por el proyecto, entre los que se destacan vallas, pancartas, sueltos promocionales o simplemente la transmisión interpersonal por parte de los involucrados. De esto se infiere que el primer momento en esta fase es comunicar a todos, en especial a los participantes, sobre objetivos y acciones comunicacionales a desarrollar.

Es aquí donde se refuerzan los sistemas de relaciones del proyecto sociocultural con instituciones, fundaciones, personalidades de vital importancia para que el proyecto pueda cumplir su misión; relaciones que las comprometen y sensibilizan desde la participación.

La *fase de control y evaluación* (función que en dirección asegura la permanente y necesaria retroalimentación a los líderes organizacionales y que está presente en todo proceso de gestión). Las comunicaciones han de contribuir a crear un ambiente de reflexión colectiva que asegure la identificación de la brecha entre lo programado y lo ejecutado, las causas que provocan esas distancias así como la evaluación colectiva de nuevas alternativas y la socialización de estrategias de mejoramiento continuo o reprogramación de lo diseñado.

De igual modo las comunicaciones facilitan procesos grupales para el análisis del cumplimiento de los objetivos, resultados alcanzados e impactos en gestores, actores sociales y públicos asociados al proyecto sociocultural; como también para los cierres de los compromisos contraídos, análisis de cuentas y la elaboración del informe de cierre del proyecto. Todo este proceso ha de ser realizado en virtud del programa de control y evaluación diseñado dentro de la estrategia de comunicación y considerando los indicadores previstos. ¡CUIDADO! No son la parte final del ciclo de vida ni de las estrategias de comunicación; son inicio y proceso en sí mismo.

La concepción teórica y metodológica de las investigaciones, así como las técnicas y métodos seleccionados, permitirán que control y evaluación sean objetivos, sistemáticos y relacionados con el resto de las fases del ciclo de vida del proyecto.

A estas alturas del análisis son necesarias algunas precisiones que no deben dejar de tenerse en cuenta, pues pueden ayudar en el proceso de gestión de la comunicación del proyecto, entendido éste como una 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:

- La designación de responsables de las comunicaciones (lo que muchos autores han dado en llamar dirección de comunicaciones – DIRCOM–) no puede en modo alguno limitar la participación en el diseño, organización, ejecución, control y evaluación del sistema de acciones comunicacionales. Entender que en el proyecto sociocultural, como en otros, *todos comunican*, no exime de responsabilidad al grupo gestor (o en su lugar persona o equipo de personas designadas por éste para gestionar las comunicaciones del proyecto) con respecto a la concreción de las políticas comunicativas del proyecto y las decisiones que sobre comunicaciones haya que tomar.

- Reconocer que en el proyecto sociocultural *todo comunica*: gestos, colores, identificadores visuales y sonoros, comportamientos, formas de vestir y expresarse, información, etc., lo que exige una vigilancia constante sobre estos atributos que personalizan al proyecto, identificándolo y por demás diferenciándolo de otros; y la consideración de que estos intangibles también se gestionan para contribuir al alcance de las metas propuestas y lograr los resultados planteados.
- Entender que en el proyecto sociocultural *todo y todos comunican*, nos coloca ante la necesidad de estimular el desarrollo de competencias comunicativas en las personas involucradas en el proceso de gestión del proyecto que aseguren una adecuada escucha, faciliten el diálogo, los preparen para procesos de concertación y negociación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos etc., lo cual revela la necesidad de diseñar y ejecutar acciones de capacitación y/o formación en comunicación, que aseguren la calidad del proceso de gestión de las comunicaciones con una perspectiva.

Las acciones de capacitación y/o formación referidas deberán ser diseñadas en correspondencia con los objetivos que el proyecto se trace en relación con todas las dimensiones; y en el caso que nos atañe, la *dimensión comunicativa*, considerando a todos los vinculados a las estrategias del proyecto como sujetos de la formación en tanto portadores de conocimientos y experiencias. Determinar modalidades, contenidos, facilitadores, momentos y ambientes para el desarrollo de las acciones de capacitación y/o formación dependerá ante todo de las necesidades que en materia de comunicación hayan sido diagnosticadas, las características y posibilidades de participantes e instituciones o espacios involucrados en el desarrollo de las mismas.

Talleres, grupos de discusión, entrenamientos y asesorías en los mismos escenarios en que se desarrollan las acciones del proyecto son muy comunes en estos casos; pero no se pueden descuidar otras acciones reguladas y ejecutadas en instituciones académicas, científicas, culturales, etc., en las que los integrantes de los proyectos pueden intercambiar opiniones, experiencias y resultados. Contenidos referidos a la comunicación organizacional, planificación estratégica de las comunicaciones, relaciones públicas, y gestión de eventos, pudieran ser de interés para estas estrategias formativas vinculadas a la dimensión comunicativa en la gestión de proyectos socioculturales.

El acompañamiento metodológico que expertos realizan a los proyectos socioculturales de común acuerdo con grupos gestores y actores sociales implicados, debe ser considerada también como una acción de capacitación

y/o formación, donde la comunicación franca y abierta es condición básica para el diálogo, el intercambio de saberes, modos de hacer y retroalimentación que permite la corrección a tiempo y socialización de resultados parciales y finales en correspondencia con los objetivos propuestos.

Todo lo declarado hasta aquí refuerza el papel de la investigación en el diagnóstico, planificación, ejecución, control y evaluación de las comunicaciones en los proyectos socioculturales. La concepción teórica y metodológica de las investigaciones, así como las técnicas y métodos seleccionados, posibilitarán al grupo gestor el conocimiento del público (gustos, preferencias, necesidades, posibilidades, accesos, vías de comunicación, nivel cultural, etc.); información necesaria para el diseño y desarrollo de todas las acciones a perfilar y ejecutar para resolver los problemas detectados y alcanzar los resultados esperados. De igual manera permitirán (de emplearse adecuadamente) la retroalimentación válida para el perfeccionamiento continuo de la propuesta, la evaluación del proceso comunicativo, sus resultados e impactos, entendidos estos últimos como modificaciones actitudinales y comportamentales de los públicos en sus interrelaciones y de éstos con el proyecto en sí mismo.

Si se reconoce la transversalidad de la comunicación en todo el proceso de gestión de proyectos socioculturales, entonces será más fácil comprenderla como parte de un conjunto de dimensiones y estrategias que han de actuar en estrecha relación para favorecer el alcance de los propósitos y finalidades planteadas por el proyecto en relación con el problema que justifica su existencia.

BIBLIOGRAFÍA.

CALVIÑO, M. (2004). *Actos de Comunicación. Desde el compromiso y la esperanza*. La Habana: Ediciones Logos.

CHÁVEZ LÓPEZ, E., FAXAS FERNÁNDEZ, Y., GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Á. (2004). *Administración de proyectos*. La Habana: Ediciones CIC- Desarrollo.

CHÁVEZ LÓPEZ, E., FAXAS FERNÁNDEZ, Y., GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Á. (2004). *Dirección y Comunicación*. La Habana: Ediciones CIC- Desarrollo.

CHÁVEZ LÓPEZ, E., FAXAS FERNÁNDEZ, Y., GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Á. (2004). *La Cooperación Internacional y los proyectos de desarrollo local*. La Habana: Ediciones CIC- Desarrollo.

CHÁVEZ LÓPEZ, E., FAXAS FERNÁNDEZ, Y., GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Á. (2004). *Temas sobre la gestión de proyectos*. La Habana: Ediciones CIC-Desarrollo.

JULIÁ MÉNDEZ, H., GONZÁLEZ ACHÓN, L., FABELO PÉREZ, R. (2006). *Propuesta metodológica para la gestión de proyectos*. Ciudad de La Habana: CIERIC.

PÉREZ ALBERTO, R. (2006). *Estrategias de comunicación* (3ra. edición). Barcelona: Editorial Ariel Comunicación.

PLASENCIA PONS, A. (2003). *Enfoques sobre la comunicación en la gestión de proyectos comunitarios*. La Habana: Ediciones Unión.

SALADRIGAS, H. (2006). *La Investigación de la Comunicación Organizacional. Una mirada al ser y el deber ser*. México: Editorial UniVO.

TRELLES, I.(2001). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Ciudad de La Habana: Editorial Félix Varela.

La gestión económico-financiera de los proyectos socioculturales*

El arribo del capitalismo a su fase imperialista, a partir de la profundización de los procesos de concentración y centralización de la producción y los capitales trajo, de una parte, significativos avances tecnológicos, industriales y económicos; de otra, instauró y profundizó los desequilibrios estructurales de una sociedad que se ha desarrollado a partir del dominio ciego y absoluto del mercado. Éste, en tanto estructura social que nació con la descomposición de la comunidad primitiva y que desempeñó un papel revolucionario en todos los procesos de cambio de una formación económico social a otra, se ha convertido objetivamente en un instrumento al servicio de los intereses del gran capital, a costa y en contra de los intereses de las grandes masas y de los pueblos.

La *cultura*, entendida en su sentido más amplio como la realización de la existencia humana en todos sus campos, en todas sus formas y en toda su plenitud, como “el tejido esencial de la sociedad y, por tanto, como su mayor fuerza interna” (Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo “Nuestra Diversidad Creativa”, 1997:10) no ha escapado del impacto mercantilista.

Esferas y actividades vitales para el desarrollo de la humanidad como la cultura artística, las tradiciones y costumbres de los pueblos y naciones, la educación, la ciencia y la tecnología, la salud pública y el deporte han verificado avances incuestionables pero siempre marcados por el predominio de los intereses capitalistas y por el deterioro de los valores identitarios de los pueblos.

* Autor: MBA. Sergio A. León Viera

El sistema capitalista, que un día se alzó frente al poder feudal apoyado en los grandes valores de la cultura renacentista, convirtió los procesos culturales en simples y rentables zonas de inversión y especulación financiera, en instrumentos de dominación colonial y neocolonial y, por último, en perfectas herramientas de reforzamiento de las tendencias globalizadoras que dan cuerpo en la actualidad al proceso de internacionalización de las fuerzas productivas y de las relaciones de producción capitalistas.

Frente a esta profunda mercantilización de la cultura en general –y artística en particular– por el poder del capital, los pueblos necesitan trabajar arduamente en la búsqueda e implementación de mecanismos alternativos que favorezcan su desarrollo cultural como elemento esencial de su desarrollo social; que estimulen y consoliden los procesos culturales comunitarios como bastión esencial en la defensa de su identidad.

En este afán de redención socio-económica y política de las naciones pobres, desempeña el papel fundamental la disposición de los Estados para diseñar, instrumentar y financiar políticas culturales. Tales políticas se orientan, por una parte, a fomentar y proteger los procesos culturales comunitarios y, por otra, a encauzar la labor de las industrias culturales nacionales como entidades promotoras de los mejores valores, a la vez que generadoras de recursos financieros que se reinviertan en el propio desarrollo cultural.

Como materialización de tales políticas, los programas y proyectos de desarrollo sociocultural se han convertido en un instrumento idóneo de gestión y fomento de los procesos culturales.

Junto a los esfuerzos estatales, desempeñan también un papel fundamental los esfuerzos de los organismos internacionales, de organizaciones no gubernamentales e incluso de instituciones privadas, los cuales destinan importantes sumas de dinero, tecnología y asesoramiento a la consecución de proyectos socioculturales sustentables y sostenibles en los países del Tercer Mundo.

La capacidad para insertar estos esfuerzos en el contexto de políticas culturales coherentes es una fortaleza de los Estados que se han planteado seriamente el desarrollo cultural como vector esencial del desarrollo social y de la independencia. Para muchos países, no pasa de ser una aspiración.

LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS COMO INSTRUMENTOS DE GESTIÓN CULTURAL.

Los programas y proyectos como instrumentos de la gestión cultural constituyen, entre otros modelos de gestión, vías de materialización de las políticas en los procesos socioculturales concretos; representan además la armo-

nización del enfoque estratégico con el desarrollo táctico operativo de tales procesos.

Los programas de desarrollo sociocultural representan la traducción operacional de las políticas culturales, lo que debe materializarse en la consecución de determinados objetivos institucionales y en el logro de impactos sociales trascendentes. Van mucho más allá de ser una sumatoria de proyectos; han de constituir líneas coherentes de desarrollo integral de una esfera o área de la actividad, de una zona geográfica o de una institución. Convocan a un conjunto de actores multi-institucionales y han de ser abiertos y lo suficientemente flexibles como para evolucionar proactivamente ante los cambios del entorno. Abarcan desde los más amplios programas de desarrollo, con mayor fuerza en el enfoque estratégico global, hasta programas más concretos, especializados y específicos.

Los proyectos, como instrumento de gestión, están presentes en cualquier ámbito de actividad. En la contemporaneidad se ha desarrollado la *gestión integrada por proyectos* como mecanismo de origen empresarial para enfrentar propósitos concretos a partir de convocar equipos multidisciplinarios de especialistas que, en un tiempo finito, dan solución a una problemática.

Los proyectos socioculturales, por su parte, son sistemas de acciones encaminadas al cumplimiento de objetivos sociales y culturales específicos, diseñados, instrumentados y gestionados por un conjunto preciso de actores, a partir de la combinación de recursos humanos, materiales y financieros, reunidos en una organización temporal; hay que considerarlos como herramientas para el logro de los objetivos institucionales, territoriales o locales recogidos en un programa de desarrollo sociocultural. Es un esfuerzo encaminado a alcanzar, en un período de tiempo, en una zona geográfica y para un grupo dado de beneficiarios, objetivos definidos que permitan la transformación de la situación sociocultural existente no deseada a una deseada y, de esta manera, coadyuvar como proceso al mejoramiento social y al enriquecimiento cultural.

LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIOCULTURALES COMO OBJETO DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA.

Un elemento común a los programas y proyectos de desarrollo sociocultural es su imprescindible aseguramiento económico y financiero. Por tanto, han de ser también gestionados con ese enfoque, lo que convierte a esta área de trabajo en una dimensión integrada a la gestión cultural.

Desde los esfuerzos estatales o desde los empeños de organizaciones sociales o entidades privadas, los programas y proyectos van acompañados de un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros que expresan

la voluntad de su patrocinadores de lograr los objetivos trazados. En consecuencia, sus gestores y participantes están asumiendo la responsabilidad de gestionar con eficiencia y eficacia el programa o proyecto en su conjunto, y en particular, su presupuesto.

Pero la gestión económico –financiera de un proyecto sociocultural va más allá del correcto manejo de un presupuesto o de una simple visión administrativa de correcta asignación de los recursos. Constituye un sistema que funciona como dispositivo creado para ejecutar su política y estrategia, acorde con los principios, metodología y procedimientos aprobados. La gestión económico– financiera de los proyectos socioculturales está encargada de brindar un servicio contable y financiero a los ejecutores del proyecto, así como a sus contrapartes nacionales y extranjeros.

Gestionar desde el punto de vista económico financiero un proyecto sociocultural significa desarrollar seis funciones básicas:

1. La planificación y elaboración del presupuesto.
2. La procuración de fondos.
3. La ejecución de su presupuesto como materialización de la ejecución de las etapas y tareas del proyecto.
4. El control de la ejecución del presupuesto, como elemento clave del control el cumplimiento de las tareas y etapas del proyecto.
5. La contabilidad del proyecto.
6. La elaboración de los informes financieros.

LA PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones. Es la traducción, en términos monetarios, de un programa o plan de acción. Constituye una herramienta para el logro de la eficiencia ya que debe garantizar alcanzar los resultados que posibilitan el logro del objetivo, al menor costo posible y dentro del plazo previsto.

Debe reconocerse la complejidad de presupuestar proyectos socioculturales a partir de las particularidades de esta esfera del desarrollo humano. Muchas veces es poco probable predecir con exactitud los alcances, los requerimientos y los efectos de una actividad cultural. Sin embargo, como norma, los recursos materiales y financieros siempre tienen un carácter restrictivo. Por ello es esencial lograr el adecuado balance entre deseos y aspiraciones, y posibilidades reales de aseguramiento material para su desarrollo.

Entre las funciones de todo presupuesto se desatacan las siguientes:

1. Cuantificar, en términos económicos y financieros, los diversos recursos necesarios para la ejecución del plan de acción.
2. Ser un mecanismo que actúe como punto de vista para la revisión de las políticas y estrategias de la organización, o del proyecto en particular, y dirigir las o redirigirlas hacia sus objetivos primordiales, haciendo aflorar las prioridades reales.
3. Verificar la posibilidad real de cualquier plan de acción. La planificación y elaboración del presupuesto es necesariamente un momento de replanteamiento de todo proyecto.
4. Clasificar, estructurar, desglosar y, por tanto, hacer “manejables” tanto las previsiones económicas como su control.
5. Desempeñar roles preventivos y correctivos dentro de la organización o del proyecto, disminuyendo el riesgo de déficit y/o errónea aplicación de fondos.
6. Servir como guía durante la ejecución de programas y proyectos, en un determinado período, como norma de comparación y como elemento de evaluación.
7. Ayudar a los gestores de proyectos a pensar en las necesidades totales de la organización y ayudar a los directivos de las organizaciones a pensar en las necesidades de los proyectos socioculturales, ya que son éstos las herramientas de acción y, por tanto, de intervención y transformación.

Por ello, cuando en la planificación de un proyecto sociocultural se pasa a la elaboración del presupuesto se deben asumir los siguientes objetivos:

1. Crear las bases para una organización del trabajo precisa y claramente dirigida a la obtención de los resultados deseados, estableciendo normas de eficiencia y metas a lograr, parciales y totales, en todas las áreas o actividades donde sea posible.
2. Optimizar los recursos distribuyéndolos según las necesidades de cada momento, fase o etapa.
3. Mejorar y readecuar los resultados de la ejecución a partir de proyectar el control y la evaluación de los avances de los resultados concretos, en plazos determinados y con el empleo óptimo de los recursos.
4. Posibilitar y estimular la autonomía de los equipos de trabajo en la ejecución y el control del proyecto y el presupuesto.

En cuanto a este cuarto objetivo, no todos los proyectos socioculturales logran gestionarse con igual nivel de autonomía. Desgraciadamente, los proyectos socioculturales financiados desde el presupuesto estatal padecen

la falta de independencia operativa que caracteriza a todas las esferas de la vida nacional.

Los proyectos socioculturales financiados por otras fuentes alternativas disfrutaban de mayores y verdaderos niveles de autonomía en la gestión; lo que, a su vez, hace mayor la responsabilidad de manejar eficientemente los recursos puestos a su disposición y rendir cuenta, con total transparencia, de la ejecución del presupuesto.

En la elaboración del presupuesto de un proyecto sociocultural deben cumplirse los siguientes principios o normas:

- Previsión: hay que prever y cuantificar, con la mayor precisión posible, todos los aspectos que garanticen el cumplimiento de las tareas del proyecto.
- Participación: todos los responsables de la ejecución del presupuesto deben participar en su elaboración.
- Coordinación: debe existir un solo presupuesto para cada proyecto. En el caso de instituciones gestoras de proyectos, todos los presupuestos deben estar coordinados e integrados en el presupuesto general de la institución que los desarrolla.
- Período: el período de vigencia debe definirse en el tiempo.
- Realismo: las cifras del presupuesto deben representar metas razonablemente alcanzables.
- Justificación: el monto presupuestario debe estar acorde al tamaño, las necesidades y el alcance del proyecto.
- Flexibilidad: En el presupuesto deben existir variaciones que se mantengan dentro de los límites aprobados.

Un aspecto esencial que debe acompañar al presupuesto de un proyecto sociocultural es la planificación de su *flujo de efectivo*. Este instrumento de gestión financiera en los marcos de un proyecto supone la programación de los momentos precisos en que deben recibirse las aportaciones de fondos, en correspondencia con las tareas programadas, o producirse los posibles ingresos generados por la propia actividad del proyecto y los momentos en que son necesarias las erogaciones derivadas de las tareas programadas y de los compromisos económicos y financieros contraídos.

En la práctica internacional contemporánea es muy frecuente que una de las salidas o resultados de un proyecto sociocultural sea generar empleos y fuentes de ingresos a partir del desarrollo y perfeccionamiento de una actividad o área de la creación cultural. Se conocen proyectos para formar y preparar constructores de instrumentos musicales, personas que tengan

en un futuro una fuente de empleo e ingresos en esta actividad; proyectos para perfeccionar la producción artesanal de una pequeña localidad o comunidad hasta convertirla en una fuente de sustento económico a la vez que una consolidación de tradiciones ancestrales.

En estos casos, como parte de las etapas de desarrollo del propio proyecto, aparecen niveles de ingresos financieros generados por la actividad desarrollada, que engrosan los recursos del propio proyecto. Por ello, en la planificación de su presupuesto, la proyección de un flujo de caja que contemple tales ingresos es una necesidad.

En la práctica cubana, conceptos y regulaciones vigentes impiden este alcance socioeconómico de la mayoría de los proyectos socioculturales.

Como resumen, pueden señalarse los pasos para la elaboración del presupuesto de un proyecto sociocultural:

1. Identificación de los recursos requeridos.
2. Definición y clasificación de los tipos de gastos, corrientes y de capital.
3. Estimación de los gastos en correspondencia con el estudio de las ofertas del mercado.
4. Determinación de los conceptos de ingresos y gastos que darán estructura al presupuesto.
5. Desglose del presupuesto según el cronograma de ejecución del proyecto.
6. Elaboración del flujo de efectivo del proyecto.
7. Selección de las fuentes de financiamiento.
8. Presentación del presupuesto.

LA PROCURACIÓN DE FONDOS.

La procuración de fondos es un término acuñado en la literatura sobre gestión de proyectos como el proceso mediante el cual, a partir de la presentación ante los posibles patrocinadores del Documento del Proyecto, se gestiona y negocia la obtención de fuentes de financiamiento.

Sin embargo, para los proyectos financiados por el presupuesto estatal, la procuración de fondos debe identificarse como el proceso de defensa de la propuesta de presupuesto de la institución gestora, lo que deberá formar parte del proceso integral de elaboración y defensa del presupuesto de esa institución.

La planificación económica y, como parte de ella, la elaboración de los presupuestos, debe ser un proceso que parta desde la base. Este es el

mecanismo para tener en cuenta en los planes, los proyectos y tareas que una organización propone para el período planificado, los criterios de especialistas, de trabajadores y de los beneficiarios.

Es cierto que las aspiraciones y deseos de los gestores y participantes chocan generalmente con las restricciones de recursos. En este caso entra a desempeñar su papel esa función ya mencionada del presupuesto considerarse en términos de posible, y adecuar cualquier plan de acción. La creatividad humana también se desarrolla y produce resultados extraordinarios cuando se trata de buscar alternativas para obtener, con menos recursos, los efectos deseados.

Sin embargo, en muchas instituciones culturales este proceso no está garantizado. La elaboración del plan se convierte en “repartirse cifras frías que bajan de la instancia superior”.

LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO Y SU PRESUPUESTO. EL CONTROL DEL PROYECTO Y DE LA EJECUCIÓN DE SU PRESUPUESTO.

Estas son dos funciones estrechamente relacionadas, concomitantes, pero claramente distinguibles y separables.

La ejecución del proyecto sociocultural y de su presupuesto es un proceso dinámico; cotidiano y de toma de decisiones simples, por su carácter elemental y diario; de toma de decisiones complejas, por situaciones o cambios coyunturales del entorno. El *deber ser* plantea que debe transcurrir sin grandes contratiempos la ejecución de un proyecto en función de la calidad del trabajo desarrollado en la fase de planificación, de la claridad en el establecimiento y cumplimiento de los procedimientos operativos y de la estabilidad del entorno y del comportamiento de las variables externas.

En la práctica, la complejidad del entorno y el comportamiento de algunas variables externas echan por tierra el mejor trabajo de planificación.

La coherencia de este proceso debe estar garantizada, desde la óptica de la gestión económico - financiera, en la medida que los actores del proyecto sociocultural, en su ejecución, sean conscientes de que cumplen un programa de acción garantizado por la ejecución de un presupuesto conocido.

Hoy es frecuente que los gestores de proyectos socioculturales trabajen muy operativamente, con amplio desconocimiento de las implicaciones y alcances económicos y financieros de lo que se hace. Es comprensible si se tiene en cuenta las limitaciones reales para participar en el proceso de planificación económica y las limitaciones en el manejo de los proyectos y sus

presupuestos con verdadera autonomía. También se ha convertido en una norma social la carencia de una cultura económica, carencia muy frecuente en la economía de la cultura.

Generalmente “los problemas económicos pertenecen a los economistas”. Este mal significa que los decisores y ejecutores no son conscientes de que toman decisiones y ejecutan tareas con implicaciones económicas y financieras.

La primera garantía de una adecuada gestión económico - financiera es el nivel de conciencia que tengan los actores participantes en el proyecto sociocultural de su responsabilidad de controlar el uso de los recursos puestos a su disposición.

Por ello, en la ejecución del presupuesto de un proyecto sociocultural cobran gran importancia los procedimientos económicos y financieros que norman la actividad operativa, el cumplimiento del flujo de efectivo planificado y su revisión y ajuste sistemático, la calidad de los procesos de contratación de los suministros y servicios requeridos y la calidad en la ejecución de los procesos inversionistas inducidos por el proyecto.

Sin embargo, a pesar del nivel de concientización por parte de los gestores y participantes con respecto a su responsabilidad en el uso racional y el dominio de los recursos, el control de la ejecución de un proyecto y de su presupuesto requiere distanciamiento, separación de funciones y, fundamentalmente, un estilo de trabajo participativo.

Las normas básicas de un adecuado sistema de control de un proyecto sociocultural y de su presupuesto pueden identificarse en los siguientes elementos:

1. La existencia de un adecuado ambiente de control, que se verifica en:
 - La voluntad directiva de ejercer el control.
 - La integridad y valores éticos del colectivo.
 - El predominio de una atmósfera de confianza mutua.
 - La clara definición de las competencias profesionales individuales y colectivas.
 - La clara definición de los indicadores del desempeño individual y colectivo.
 - La adecuada definición y el correcto funcionamiento de la estructura organizativa.
 - La claridad y precisión en la asignación de autoridad y responsabilidades.

- La activa participación de todos los actores en la ejecución del control.
- 2. El diseño e instrumentación de un adecuado sistema de información.
- 3. La identificación y evaluación de los riesgos, en tanto factores internos y externos que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- 4. La determinación de los objetivos de control.
- 5. La proyección de las medidas y actividades de control en función de los objetivos y de las características propias del proyecto.
- 6. El carácter sistémico y sistemático de las actividades de control.

Con respecto al control presupuestario, debe agregarse que la comparación entre el plan financiero y su ejecución real y el análisis de las desviaciones es la función directiva fundamental en el sentido de la gestión económico - financiera y debe convocar no solo a los directivos sino a todos los participantes.

La sistematicidad en la revisión de las estimaciones para hacer los ajustes correspondientes y prever los métodos de verificación es la clave de un control presupuestario eficaz.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO ELEMENTO DEL CONTROL.

La evaluación del desempeño de un proyecto sociocultural facilita a los responsables del proceso de toma de decisiones, sobre una base informativa integral de doble naturaleza, financiera y física, el cálculo realista de los recursos y la valoración de su empleo en correspondencia con la determinación de los criterios evaluativos, económicos y no económicos, de la ejecución del proyecto.

Los criterios evaluativos del desempeño, de carácter económico, se enmarcan en cinco grupos cualitativos y cuantitativos que se conocen en el mundo como “las 5 E de la gestión pública”: Economía, Eficiencia, Eficacia, Ejecutividad y Efectividad.

Es indispensable para los factores evaluadores, conocer que la gestión del proyecto se está desarrollando con:

Economía: cuando se logra minimizar los costos de los recursos adquiridos o empleados, teniendo en cuenta la calidad adecuada. Lo que significa “gastar menos”.

Eficiencia: al lograr una relación adecuada entre las tareas desarrolladas y los recursos empleados para su realización, es decir, “gastar bien”.

Eficacia: en la medida que se mantiene una correspondencia entre los resultados planeados y los reales obtenidos, “gastar sabiamente”.

Ejecutividad: sólo si se logra concretar acciones o tareas en forma oportuna, lo que representa “gastar a tiempo”.

Efectividad: al cumplir la interrelación entre necesidades demandadas y necesidades satisfechas, lo que se simplifica en “gastar satisfactoriamente”.

El instrumento básico para el desarrollo de la evaluación del desempeño lo constituye la Auditoría de Rendimiento de la Gestión. Mediante este instrumento se verifica si los métodos de gestión empleados garantizan los niveles de eficiencia y eficacia, como síntesis de las “5 E” con que fue concebido el proyecto.

Sin embargo, las “5 E” no garantizan, en el caso de los proyectos socioculturales, una correcta evaluación del desempeño. Junto a los indicadores económicos, los proyectos socioculturales exigen la definición, desde la fase de planificación, de los indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan “medir” y evaluar los resultados y el impacto social y cultural del proyecto.

Este es un tema realmente complejo a nivel internacional. Las propias características de la actividad cultural y un conjunto de otros factores hacen que las estadísticas culturales no puedan señalarse como un logro sistematizado de la gestión cultural. Al respecto Lluís Bonetti Agustí (1995) señaló:

mucha de la información que tradicionalmente se recoge sobre cultura no responde a la dinámica o realidad contemporánea de la mayoría de los subsectores culturales. La evolución es muy rápida y las definiciones normalizadoras establecidas por UNESCO empiezan a estar desfasadas. Por otro lado, el valor de mucha de la información existente solo adquiere relevancia cuando permite la comparación con otras realidades parecidas o si se dispone de series temporales homogéneas. Tampoco esto es evidente, puesto que a menudo es difícil disponer de series temporales largas y realmente homogéneas; además, la comparación entre países es muy difícil cuando se analizan sistemas culturales distintos... Finalmente, es necesario poner las estadísticas al servicio de las necesidades actuales de diagnóstico. Es decir, se han de diseñar indicadores analíticos nuevos que respondan a modelos interpretativos de las estructuras y las dinámicas que caracterizan al sector cultural contemporáneo.

Este planteamiento, aunque con más de una década de realizado, conserva plena vigencia. Aún cuando se ha avanzado en criterios internacionales de sistematización de la información, la diversidad de concepciones del papel

del Estado en los procesos de desarrollo cultural y las realidades del mundo, especialmente del Tercer Mundo, hacen poco efectivas las informaciones sobre el sector cultural, especialmente el no lucrativo.

Nacionalmente, tampoco existe un sistema acabado de indicadores cuantitativos y cualitativos, al menos a nivel institucional, capaz de medir homogéneamente el impacto de las políticas en el desarrollo de los procesos culturales cubanos.

Cabe la responsabilidad 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, en particular, la eficiencia y la eficacia del uso de los recursos humanos, materiales y financieros a su disposición.

LA CONTABILIDAD DEL PROYECTO

La contabilidad es el instrumento esencial del control económico financiero de todo proyecto. Como se dijo al inicio de este artículo, la gestión económico - financiera de los proyectos está encargada de brindar un servicio contable y financiero a los ejecutores del proyecto así como a sus contrapartes nacionales y extranjeros.

A los ejecutores, la contabilidad les ofrece la información esencial que mide cuantitativamente el uso de los recursos y que avala la toma de decisiones sobre la conveniencia de mantener el rumbo a partir del buen desempeño o sobre la necesidad de corregir la marcha del trabajo.

A las contrapartes, entendidas como los entes financiadores del proyecto, la contabilidad les representa la información que respalda el necesario proceso de rendición de cuentas.

Para caracterizar el proceso contable de un proyecto debe tenerse en cuenta el doble carácter de la aplicación de los fondos asignados o disponibles.

La parte reconocida por todos es que en un proyecto, como en cualquier actividad presupuestada, se cubren un conjunto de gastos corrientes que sustenta el cumplimiento de las actividades programadas. La contratación de personal, la adquisición de recursos materiales y el uso de servicios externos son las necesidades más generales que se cubren a partir del presupuesto de un proyecto.

Sin embargo, generalmente los proyectos inducen también gastos de capital. Se adquiere equipamiento y tecnología, se adquiere mobiliario e, incluso, se asumen procesos constructivos, de reparación o de adquisición de

inmuebles. Todos estos elementos conforman la base patrimonial del proyecto y reclaman su contabilización y control.

Por tanto, la contabilidad de un proyecto reviste la doble forma de *contabilidad patrimonial* y *contabilidad presupuestaria*.

La primera, común a cualquier organización, es responsable de reflejar la información sobre los elementos patrimoniales de la entidad gestora o del proyecto como entidad. Comprende el control del efectivo, de los recursos materiales almacenados (inventarios), de los activos fijos tangibles e intangibles, de los derechos y las obligaciones económicas contraídas y de los financiamientos recibidos.

La segunda, propia de toda entidad financiada desde fuera, se encarga de reflejar con todo detalle la ejecución del presupuesto del proyecto.

Ambos procesos contables están debidamente normados por documentos jurídicos establecidos en cada país. En Cuba, las Resoluciones 235 y 294 de 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios, ofrecen todo el marco regulatorio de los procesos contables para toda organización, empresarial o presupuestada, nacional o extranjera, radicada en el territorio nacional.

LA ELABORACIÓN DE LOS INFORMES FINANCIEROS

Por último, es función obligada de los gestores rendir información a los patrocinadores del proyecto sobre su desempeño económico - financiero, sea el Estado, una organización no gubernamental o una organización privada.

Los informes básicos serán los estados financieros resultantes del proceso contable: balance general y estado de resultados, documentos normados, en su contenido, en sus formas de presentación y en su periodicidad, por las mencionadas Resoluciones.

El balance general o estado de situación es un reflejo estático de la situación económico - financiera de la organización; constituye una fotografía del proyecto en un momento dado. Refleja la situación del proyecto ya que presenta los datos sobre los activos, los pasivos y el capital. Se denomina *balance* ya que necesariamente refleja la igualdad entre sus dos columnas, activo total y pasivo total. Las cuentas que lo conforman se denominan *cuentas reales*.

El estado de resultado o cuenta de pérdidas y ganancias constituye un instrumento dinámico ya que nos muestra los resultados de un período a partir de la comparación entre ingresos y gastos, lo que debe reflejar un resultado que puede ser positivo (utilidad, ganancia, beneficio) o un resulta-

do negativo (pérdida). Las cuentas que conforman el estado de resultado se denominan *cuentas nominales*.

Generalmente los proyectos de desarrollo sociocultural son ajenos a la actividad comercial, aunque algunos pueden tener concebidas, como concreción de sus objetivos o como parte de su propia dinámica, actividades generadoras de productos y servicios y su comercialización.

No obstante, aún en los casos más ortodoxos en su concepción presupuestada, la recepción de fondos y los intereses bancarios que estos generen mientras están disponibles en la cuenta bancaria del proyecto, se han de reflejar como ingresos. Se adicionarán los ingresos generados por las producciones y servicios derivados de la actividad fundamental o secundaria del proyecto.

Otros informes financieros, relativos a la ejecución del presupuesto o al estado de la cuenta bancaria, responderán a las exigencias de los patrocinadores.

LA GESTIÓN ECONÓMICO - FINANCIERA COMO DIMENSIÓN INTEGRADA A LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Es importante, para finalizar, observar un conjunto de consideraciones y valoraciones que permiten conceptualizar la gestión económico - financiera como una dimensión plenamente integrada y armónica con las restantes dimensiones de la gestión de proyectos.

En primer lugar, con independencia de la fuente de financiamiento, el proyecto sociocultural responde a una línea de política cultural orientada a fomentar el desarrollo sociocultural de un territorio, de una comunidad o de un área de actividad. En consecuencia, el adecuado manejo de los recursos a disposición del proyecto entraña un significativo compromiso de política, amén del compromiso ético que implica el uso racional de recursos que un tercero ha puesto a disposición de una causa social.

En segundo lugar, en tanto actividad de gestión colectiva, el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros de un proyecto reclaman participación, transparencia informativa y responsabilidad individual y colectiva.

En tercer lugar, la gestión económico - financiera también interactúa con la función educativa y con la dimensión directiva. Contribuir a desarrollar una cultura económica en los gestores y participantes, a construir un estilo participativo de trabajo y a desarrollar la creatividad en la búsqueda de soluciones alternativas más eficientes y eficaces es también una tarea de la gestión de proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

BAYARDO, R. (S/F). *Sobre el financiamiento público de la cultura. Políticas culturales y economía cultural*. [Versión electrónica] Consultado el 25, abril, 2008 en Centro Nacional de Superación para la Cultura.

BONETTI AGUSTÍ, LL. (1995). *Estadísticas e indicadores al servicio del análisis del sector cultural y de la evaluación de las políticas públicas de cultura*. Madrid: III Seminario sobre Políticas Culturales Iberoamericanas.

CARRANZA VALDÉS, J. (1999). *Cultura y desarrollo. Algunas consideraciones para el debate*. Ciudad de La Habana: UNESCO.

CHÁVEZ LÓPEZ, E., FAXAS FERNÁNDEZ, Y., GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Á. (2004) *Administración de Proyectos Comunitarios*. La Habana: Ediciones CIC – Desarrollo Comunitario.

JULIÁ MÉNDEZ, H., GONZÁLEZ ACHÓN, L., FABELO PÉREZ, R. (2006). *Propuesta metodológica para la gestión de proyectos*. [Resumen]. La Habana: CIERIC.

DEL TORO, J. C. (2003) *Administración financiera del Estado cubano*. La Habana: Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS)

DE LA PAZ, J. (2000). La eficiencia económica en las instituciones culturales. *Economía de la Cultura al Día*, julio – septiembre 2000. pp.28-32.

ESPINOSA, L. (2000). ¿Eficiencia Económica en la Cultura? *Economía de la Cultura al Día*, abril – junio 2000. pp.13-15.

ESPINOSA, L. Reflexiones sobre la Eficiencia y la Eficacia en la Cultura. *Economía de la Cultura al Día*, julio – agosto– septiembre 2000, pp. 14-16.

GARCÍA CANCLINI, N. (1999). *Industrias culturales y globalización. Proceso de desarrollo e integración en América Latina*. París: BID/ UNESCO.

MORRISON, R. *ECONOMÍA DE LA CULTURA*. [Versión electrónica]. Consultado el 12 de mayo de 2009 en el Centro Nacional de Superación para la Cultura.

PÉREZ VÁZQUEZ, R.(2000). La eficacia del gasto público de cultura en las provincias. *Economía de la Cultura al Día*, julio – septiembre 2000. pp. 6-8.

RESOLUCIONES 235 Y 294/05 MFP sobre Normas Cubanas de Información Financiera. *Finanzas al día*, diciembre de 1995.

RODRÍGUEZ LAVÍN, J. (2000). Consideraciones de cómo medir y evaluar la eficiencia económica en el sistema de instituciones de la rama musical. *Economía de la Cultura al Día*, julio – septiembre 2000. pp. 20-23.

Lo educativo en los proyectos socioculturales*

LA IMPORTANCIA DE LO OBVIO

Para casi todos los que hemos tenido el privilegio de la vivencia irrepetible que constituyen los proyectos socioculturales, resulta una verdad de Perogrullo el hecho de que la “ganancia principal” que se alcanza en tales experiencias son los *aprendizajes* derivados de los procesos de transformación social intencionalmente provocados.

Y no por obvio deja de ser este asunto suficientemente atractivo para la reflexión, pues también es cierto que no en todas las oportunidades quienes participan en esas experiencias toman conciencia exacta de esta realidad y sus implicaciones.

Lamentablemente el hecho de “aprender” suele relacionarse con actividades formalizadas e institucionalizadas y de este modo, en la gestión de proyectos socioculturales, se desconocen y cercenan gran número de oportunidades que las dinámicas de la vida cotidiana pone ante los seres humanos, frente a las cuales la construcción de nuevos saberes y el desarrollo de necesarias competencias son resultados inevitables, que quedan como recompensas incorporadas al patrimonio individual y social.

Cuando tales procesos constructivos son intencionados, a partir de perfiles diseñados que corresponden a niveles deseables de formación humana y profesional, entonces estamos en presencia de procesos educativos que

* Autora: M Sc. Julia Carriera Martínez

como tales definen compromisos de transformación de los seres humanos que participen, en función de estrategias y tácticas derivadas de concepciones y paradigmas asumidos.

Los proyectos socioculturales resultan, desde esta perspectiva, circunstancias excepcionales para delinear, con toda intencionalidad, las coyunturas que permitan la expresión de su dimensión educativa, considerando las potencialidades que esta encierra de cara a la satisfacción de las necesidades de preparación de los diferentes actores, para cumplir con las expectativas sobre ellos cifradas en los procesos que apuntan a su desarrollo.

APRENDIZAJES ESENCIALES EN Y PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIOCULTURALES

La enorme diversidad de roles y funciones que pudieran ser reconocidas para los actores que protagonizan y hacen ciertos a los proyectos socioculturales, pudiera convertir en prácticamente infinita la lista de temas que requerirían ser considerados como objetos de aprendizaje, si asumimos la pertinencia de valorizar la oportunidad educativa que los mismos representan.

Pero todo propósito educativo debe ser, ante todo, un ejercicio complejo de análisis y síntesis, que atienda a las esencias desde los más disímiles detalles, por lo que el reconocimiento de los elementos fundamentales para la formación humana constituye la base para la definición de lo que debe ser aprendido como prioridad, porque a partir de ello los seres humanos estarán en condiciones de decidir sus distintivas necesidades de aprender, y reconocer o construir sus propias estrategias para hacerlo.

En 1996, la UNESCO declaró los llamados “Pilares básicos de la Educación para el siglo XXI”, en función de cuatro áreas de actuación humana que delimitan su formación, desde los presupuestos que corresponden al modelo de ser humano que necesita nuestro sistema planetario para su desarrollo.

Tales contenidos fundamentales a considerar en todo proceso de aprendizaje son:

- Aprender a conocer: que significa ante todo aprender a aprender, para lograr, desde la apertura a la experiencia más diversa y el ejercicio auténtico y responsable del pensamiento y la toma de decisiones, la apropiación-construcción de la cultura –es decir, *las culturas* en todas sus diversidades–, de modo que proporcione herramientas y vivencias enriquecedoras del comportamiento humano, tomando el diálogo como recurso esencial para el intercambio que propicia el conocimiento.
- Aprender a convivir: que parte de un enfoque axiológico y sugiere la negociación como método básico para el manejo de conflictos,

priorizando la realización de proyectos conjuntos que constituyan expresión de la solidaridad y la cooperación como principios para las relaciones, al conformar espacios de crecimiento común, en los múltiples escenarios que ofrecen los procesos culturales.

- Aprender a hacer: lo que promueve el fomento de la voluntad en la configuración del aporte personal a la obra de construcción colectiva que es la cultura, desde el compromiso de contribuir al enriquecimiento de los procesos de desarrollo humano y sus productos, a partir del reconocimiento al valor y la importancia de la concertación como estrategia y la participación como principio garante de la sustentabilidad; y
- Aprender a ser: define como esencial el reconocimiento y respeto a las diferencias, en todas las áreas en que estas se manifiestan, desde la perspectiva de la no segregación, y proclama el valor de lo diverso para la consecución de la unidad, considerando el reto de hacer posible la consolidación de la individualidad como componente imprescindible del todo colectivo, y potenciando sus fortalezas en la complejidad de sus expresiones y compromisos sociales, desde la condición de fuentes vivas de donde emerge el desarrollo.

Asumir lo anterior como premisas de los procesos educativos que se producen al interior y durante el desarrollo del ciclo de vida de los proyectos socioculturales supone aceptar los retos que impondrá la admisión de los espacios de incertidumbre, emergentes en la definición de la esencialidad de los aprendizajes enunciados y, fundamentalmente, de las interacciones imprescindibles que se producirán entre ellos.

Pero parece inevitable que resultemos involucrados en tales dinámicas, pues es imposible desconocer la necesidad impostergable de establecer compromisos formativos diversos, cuando diseñamos los caminos de la transformación sociocultural mediante proyectos en los que la participación, la equidad y la sostenibilidad constituyen esencias.

De ningún modo puede hablarse de gestión de proyectos socioculturales al margen de la realización de procesos educativos que, bajo diferentes denominaciones, orienten el desarrollo de competencias culturales en los actores que harán posible los cambios desde la singularidad de sus roles y funciones, en el entorno que se modifica.

Y aprender en los proyectos socioculturales supone:

- Reconocimiento de necesidades, que se diagnostican personal y grupalmente, junto a las fortalezas que aportan potencialidades para su satisfacción.

- Establecimiento de relaciones comunicativas que hagan posible los flujos mediados de interacción simbólica, como oportunidades para la construcción y reconstrucción de nuevos sentidos.
- Significatividad en lo que se cultiva, a partir de la articulación, complementación e integración de lo nuevo con los saberes previos superados; y
- Aplicabilidad, al encontrar las circunstancias en que lo incorporado se hace útil, al satisfacer alguna necesidad de desarrollo.

Las anteriores premisas, que determinan la consecución del proceso de aprendizaje en el entorno de los proyectos socioculturales, resultan emergentes del entramado de valores personales y sociales que fijan –y relativizan– las dinámicas auto-organizativas de transformación.

Aprender resulta así el producto más valioso que puede lograrse de la enmarañada trama de conectividades que entraña la participación en los proyectos socioculturales.

Centrar los esfuerzos y los recursos en el aprendizaje de las cuatro áreas de actuación humanas antes señaladas –conocer, hacer, convivir y ser– garantizaría la aproximación al modelo de ciudadano al que cualquier sociedad pudiera aspirar, en tanto desde estas plataformas de desempeño los seres humanos estarán en condiciones de elaborar cualquier otro tipo de aprendizaje.

Pero ese aprendizaje debe ser, sobre todo, una oportunidad para el desarrollo de la creatividad, al reconocerse como desafío que rete a los seres humanos a la definición y el logro de metas cualitativamente superiores, desde la resignificación de los códigos más tradicionales, en función de encontrar nuevos caminos para el desarrollo.

Aprendizaje significativo y aprendizaje creativo, como componentes de una totalidad comprometida con el enriquecimiento multidimensional de los seres humanos, deben interpretarse como vías complementarias en el diseño metodológico de los procesos formativos, que serán consustanciales a la realización de proyectos socioculturales.

ALGUNAS RECOMENDACIONES (DISCUTIBLES) DESDE LA EXPERIENCIA

Comprender la importancia del reconocimiento de lo evidente –en este caso el valor de la dimensión educativa de la gestión de proyectos socioculturales– no es para nada difícil, pero otra cuestión es instrumentar eso que pareciera incuestionable.

La interrogante ¿cómo hacer para considerar la perspectiva educativa en estas circunstancias de desarrollo? abre ante todos un mar de incertidumbres.

Y lo cierto es que, probablemente, el problema no sea aquí de ignorancia, sino más bien de exceso de alternativas que incrementan la ambigüedad en la toma de decisiones.

Todo parece indicar que lo que no puede faltar en un auténtico proceso de aprendizaje, que legitime la dimensión educativa de la gestión de proyectos, es la voluntad personal –en el plano individual– y política –en el plano social– así como una red de apoyos disponibles que sirva de sostén al nuevo tejido.

Una concepción educativa que puede aportar a la necesaria elección de los modos de implementación de los procesos de aprendizaje en las dinámicas de los proyectos socioculturales es, sin dudas, la Educación Popular.

Como proceso sistemático y permanente que pone atención a la reflexión grupal sobre el propio quehacer educativo, desde la sistematización de la experiencia, la Educación Popular aprovecha los valores añadidos por la práctica misma para construir elaboraciones teóricas que se aportan como generalizaciones, resultando así un importante y útil referente en el diseño de los modos de reconocer e instrumentar los procesos formativos en los proyectos socioculturales. Exige el protagonismo plural de todos los que participan en el cambio, por lo que ofrece y garantiza oportunidades múltiples y diferenciadas, desde las necesidades y los retos a enfrentar, con compromiso de cooperación.

La obligada coherencia entre el sistema metodológico que soporta y la definición política que alienta constituye la condición esencial en la consumación de esta concepción educativa para todos.

Sin dudas la utilización contextualizada de las herramientas metodológicas de la Educación Popular debe contribuir al logro de los propósitos instructivos que se reconozcan en el diseño de los proyectos socioculturales, pero otras concepciones formativas pueden constituir complementos que, debidamente articulados, favorezcan el desarrollo de sus dinámicas internas orientadas a producir deliberadamente aprendizajes, como valores agregados al logro de los objetivos propuestos.

Tal es el caso de la noción de “gestión del *ambiente*”, como campo alternativo orientado a la investigación y la acción para la transformación de la realidad sociocultural, de orientación esencialmente formativa, que resulta emergente de la experiencia acumulada en la labor de promoción cultural.

Se trata de una propuesta que recomienda, como intención esencial, el acercamiento metodológico a otro dominio del conocimiento y la actividad humana –el *ambiente*–, inevitable e insuficientemente abordado desde las investigaciones, que puede revelarse como ámbito de importancia estratégica en los estudios culturales.

La noción de *ambiente* queda expresada como sistema inestable de dinámica compleja, emergente de interacciones no lineales y sinérgicas que producen factores diversos, entre los que se destacan las *condiciones* materiales existentes, las *actividades* que se desarrollan para dar cumplimiento allí a determinado objetivo y las *relaciones*, de todo tipo, que se generan en esas circunstancias para identificar a determinada situación relacionada con el desarrollo humano.

Metodológicamente el *ambiente* resulta diagnosticable, diseñable, construible y utilizable por las personas que deben protagonizar los procesos de aprendizaje–construcción –desarrollo– que en él se producen.

El *ambiente* es, entonces, el “lugar” –entorno– donde la conciencia –individuo– atrapa a la cultura –lo social/contextual– y donde la cultura recibe el aporte de la conciencia que allí se expresa. Es la inter–fase entre cultura y conciencia.

A partir de lo anterior, como circunstancia significada y estado deseado, se propone la noción de *Ambiente para la Creación*, reconocible por ser el entramado contextual ideal donde se producen los procesos de aprendizaje y creación, que han de caracterizar a la ejecución de los proyectos socioculturales.

El *Ambiente para la Creación* reconoce en su concepción los cuatro pilares básicos de la educación para el siglo XXI, como las áreas esenciales para la promoción de los aprendizajes, centrando así en lo fundamental los esfuerzos orientadores de los procesos formativos que favorece.

La visión del *Ambiente para la Creación* que se propone recomienda identificar en él, al menos, cuatro dimensiones actuantes como procesos reguladores –componentes– que atraviesan la dinámica interna del sistema y demandan de los seres humanos comportamientos revolucionarios, orientados en este caso al aprendizaje–construcción de nuevas realidades socioculturales, de manera tal que revelan su carácter instrumental, a la vez que lo condicionan al influir en su propio desarrollo.

Los procesos reguladores del comportamiento humano que se levantan como componentes esenciales y, de hecho, como dimensiones del *Ambiente para la Creación* son:

1. *La problematización*: Supone el fomento del análisis constructivo de las situaciones que constriñen el desarrollo y definen atractores – tendencias, patrones– del comportamiento humano, desde una perspectiva que haga posible el aprendizaje de los recursos utilizables en el enfrentamiento a problemas, aprovechando las fortalezas de los involucrados en la transformación de la realidad. Refiere el reconocimiento de la existencia de conflictos y del valor del aporte propio y del otro para conseguir su solución y plantea la necesidad de asumir una postura positiva en ese enfrentamiento a las exigencias de la realidad. Es una forma de Aprender a conocer.
2. *La interactividad*: Concibe el diseño deliberado de las relaciones interpersonales e interinstitucionales, a partir de formas y estrategias de comunicación asertivas, para conseguir la satisfacción de necesidades en términos de intercambios recíprocos, en los que el respeto mutuo y los objetivos esenciales orientan las acciones para el logro de consensos. Es una contribución para Aprender a convivir.
3. *La producción novedosa*: Plantea el estímulo a la creación individual y grupal, en los campos intelectual o material, cuyos resultados alcanzados mediante el esfuerzo y las competencias constituyan una auténtica y original contribución a la transformación de la realidad y a la configuración de la cultura, en el sentido de buscar la satisfacción de las necesidades de todos, dentro de un clima de responsabilidad, respeto y reconocimiento, en función del crecimiento colectivo. Es un modo de fomentar el Aprender a hacer.
4. *La realización personal*: Promueve la aceptación de espacios y formas múltiples de autoexpresión, en correspondencia con motivos y exigencias, como genuinas oportunidades de confirmación identitaria. Establece el reconocimiento a variados estilos y ritmos de ejecución, como manifestación coherente de la asunción y aceptación de la diversidad natural en que existimos los seres humanos, premisa del compromiso que genera unidad y reconoce el valor individual en función del aporte al logro de los objetivos grupales. Es una opción para el complejo proceso de Aprender a ser.

Obviamente la introducción e implementación de la noción de *Ambiente para la Creación* no puede lograrse mediante la aplicación de esquemas estandarizados, pues su propia complejidad y la del objeto a que atiende hacen de él un sistema que no admite la reducción a “fórmulas” ni abordabilidades algorítmicas.

El uso instrumental de la noción de *Ambiente para la Creación*, como modelo para diseñar la implementación de la dimensión educativa en los proyectos socioculturales exige:

- La actualización del diagnóstico de la realidad que se pretende transformar, en función de fortalezas y debilidades identificables en el entorno particular, y de amenazas y oportunidades que puedan influir desde el contexto más general en el proceso de desarrollo sociocultural que se promueve.
- La capacitación de todos los actores sociales convocados, para la construcción de un referente común en los planos teórico, metodológico y práctico sobre el objeto de la transformación y desde las experiencias que en tal sentido ofrecen los procedimientos de la investigación–acción–participativa, la Educación Popular y otras fuentes de saberes legitimados por las vivencias de los protagonistas, de cuya interacción emergen las más genuinas soluciones a los problemas del desarrollo sociocultural.
- La creación, a tenor de las circunstancias particulares y las potencialidades específicas de quienes fomentan el desarrollo de los procesos socioculturales, de estrategias integradoras de estos elementos –interdisciplinariamente concebidas desde los saberes más diversos y con la mirada puesta en realizaciones transdisciplinarias que los trasciendan– que en su conceptualización aprovechen los valores de la realidad con vistas a la elaboración de sistemas de tareas a desarrollar para, mediante la aproximación a las dimensiones del *Ambiente para la Creación* reconocidas en su condición de procesos reguladores de los comportamientos, promover los aprendizajes que hacen cierta la manifestación de cada una de las formas de expresión de la cultura y contribuir así al crecimiento humano de todos los implicados.

Por supuesto que estas referidas –la Educación Popular y el *Ambiente para la Creación*– no son las únicas alternativas para operacionalizar la necesidad reconocida de ejecutar estrategias que favorezcan la preparación sistemática de quienes deberán ejecutar la transformación sociocultural mediante proyectos, pero en la puesta en escena de cualquier opción habrá que observar los presupuestos clave de la gestión del conocimiento, como forma de organizar los procesos de aprendizaje en las organizaciones que se prestan a aprender.

En tal sentido se pondrá atención especial al propósito principal: poner al alcance de cada quien la información que necesite, para que la actividad que realice sea efectiva y genere valor.

Para ello será conveniente favorecer los cambios culturales en la organización –proyecto sociocultural– de los modos de organización de las actividades a ejecutar, de manera que priorice la formación de competencias a partir de perfiles diseñados, y estimule el desarrollo de la creatividad y la innovación, fomentando un ambiente de cooperación en redes donde el aprendizaje sea un objetivo y su consecución una ganancia del proceso de transformación que se promueve.

De cualquier manera, las ideas compartidas en estas páginas apenas apuntan a elementos que pudieran servir como puntos de partida en el análisis que en cada contexto particular debería provocarse cuando al diseñar, ejecutar o evaluar el desarrollo de un proyecto sociocultural se pusiera atención a los procesos formativos que en ellos deberán realizarse.

Y esta mirada, cuyo valor solo puede ser apreciado con justicia a mediano y largo plazos, recupera la importancia de lo obvio y por ello merece toda la consideración desde nuestras reflexiones, decisiones y acciones.

BIBLIOGRAFÍA

CARRIERA, J. (2009). “La gestión del ambiente para la creación. Una propuesta para la formación del promotor cultural”. *IV Taller regional de intercambio de experiencias “La formación de capacidades en los actores del desarrollo local y comunitario”*. [CD-ROM]. La Habana: CIERIC.

CENTRO NACIONAL DE SUPERACIÓN PARA LA CULTURA. (2006). *Selección de lecturas sobre promoción cultural*. La Habana: Editorial Adagio.

FREIRE, P. (2008). Educación Popular y procesos de aprendizaje. En: M. Alejandro, M. I. Romero, J. R. Vidal. *¿Qué es la Educación Popular?* (pp. 97 – 102). La Habana: Editorial Caminos.

NÚÑEZ, C. (2008). Educar para transformar, transformar para educar. En: M. Alejandro, M. I. Romero, J. R. Vidal. *¿Qué es la Educación Popular?* (pp. 199 – 214). La Habana: Editorial Caminos.

WONG, A. (2006). Enseñando a aprender. Aprendiendo en la enseñanza. En: A. M. del Rosario Asebey, M. Calviño. *Hacer y pensar la Psicología* (pp. 263 – 279). La Habana: Editorial Caminos.

Dimensión investigativa de la gestión de proyectos socioculturales*

La simbiosis existente entre los términos social y cultural ha sido objeto de análisis a lo largo del tiempo. Lo social visto como escenario, ámbito, espacio para la ocurrencia de procesos, hechos y acciones donde se involucran individuos y grupos que se integran en la sociedad como conjunto. Lo cultural en tanto categoría implícita, que acompaña a todo proceso social.

La noción de cultura en sus múltiples aproximaciones conceptuales lleva así mismo a hacer precisiones desde una mirada compleja y holística. Asumida la cultura no solamente a partir de los resultados objetivos que derivan de la creación artística sino además de otros productos humanos que trascienden, que devienen en huellas materiales o no, que permanecen en el tiempo y que se corresponden con entornos geográficos e históricos.

El ámbito de lo sociocultural y sus proyectos consubstanciales han sido durante décadas objeto de atención, interés y acercamiento por causas disímiles; no quede duda alguna de que, en cualquier caso, al decir proyecto estamos hablando de un espacio de transformación desde necesidades, particularidades territoriales, peculiaridades de poblaciones, recursos potenciales y otros elementos que se combinan singularmente en uno u otro contexto.

* Autora: M Sc. Aida Martín Rodríguez

Los proyectos socioculturales se localizan en instituciones llamadas “culturales”, o más allá de éstas, en lo que insistentemente denominamos comunidad, pero que no siempre lo es – por razones de funcionamiento, de integración en aras de intenciones comunes o por la manera de convivir–, en espacios con múltiples perfiles y alcances, con propuestas centradas en lo “artístico” o en otros propósitos que “no se vinculan a lo cultural” considerado únicamente como las denominadas manifestaciones del arte. No obstante, en cualquier caso es cultural aún cuando no se declare como tal, dado que los objetivos previstos se asocian supuestamente a otro ámbito de la sociedad. En esencia el proceso en su decursar y sus efectos forman parte de la cultura, asumida en ese sentido abarcador según el cual los productos de la creación humana se inscriben en la concepción de cultura que los integra, independientemente de particularidades propias de las diferentes esferas sociales.

La experiencia nos ha mostrado una riqueza atesorada a lo largo del país con una diversidad que nos llama a una reflexión necesaria, al intercambio y a la socialización de los resultados registrados.

El conocimiento de esas realidades diversas, la importancia de la indagación de comportamientos que resultan de toda una heterogeneidad de demandas, la puesta en marcha de acciones con propósitos transformadores y el análisis de los efectos constatados conducen a considerar la importancia de la investigación como proceso imprescindible, que acompañe desde su propia génesis y hasta la evaluación de su impacto el devenir de todo proyecto sociocultural.

Las prácticas desarrolladas usualmente apuntan hacia una marcada atención al hecho de que produce cambios, modificación de actitudes, incentivación en sectores de la población, partiendo en ocasiones de un análisis de la realidad que resulta de la simple observación de conductas o maneras de hacer.

El diseño de cada proyecto debe estar precedido por una búsqueda rigurosa de los aspectos característicos del contexto sobre el cual se pretende incidir, como obligado punto de partida. Y de igual manera evaluar el proceso en su realización incluyendo su eficacia y alcance; es decir, la huella que deja como fruto en materia de cultura, sus efectos sociales.

Surgen entonces algunas preguntas:

- ¿Cómo se relaciona la investigación sociocultural con los proyectos a desarrollar?
- ¿Qué significado tiene la investigación cualitativa y por qué ésta como la mejor alternativa para estudiar un proceso de transformación sociocultural?

- ¿Podría afirmarse que éste es en sí mismo un proceso de investigación o se inserta necesariamente en su decursar?
- ¿Constituye la investigación-acción-participativa la imprescindible manera de indagación? ¿Por qué?

La investigación vista desde la lógica común, como sabemos, implica la búsqueda de lo nuevo, el acercamiento a lo desconocido, la adquisición de conocimientos, la demostración de lo observable, la posibilidad de introducir resultados útiles desde el punto de vista social en los ámbitos institucionales y/o territoriales donde beneficiarios, públicos diversos constatan las virtudes de ciertas influencias sobre sí mismos.

La dimensión investigativa en la gestión de proyectos socioculturales se plantea como la proporción o el volumen que puede significar una práctica relativa a esa búsqueda de saberes y descubrimiento de lo desconocido en los llamados ámbitos socioculturales que se gestionan como proyectos. Y este ejercicio académico y experiencial se integra en el propio diseño de un proyecto sociocultural; así debe ser: las informaciones y los conocimientos que resultan de la etapa inicial de investigación se colocan como un eslabón preliminar al plantearnos el diseño metodológico de un proyecto a desarrollar. Desde esta praxis se hace posible vislumbrar el modo de satisfacer expectativas y transformar realidades.

Resulta imprescindible precisar que el propósito central de toda investigación sociocultural y de hecho de cualquier proyecto sociocultural es el cambio, el mejoramiento de la calidad de vida, el desarrollo humano y social en un contexto, ámbito, territorio o comunidad y que responde a demandas, problemática social o particularidades que apuntan hacia una atención a favor del estudio científico de dicha realidad, de manera que se produce una coincidencia en su razón de ser.

Los conocidos paradigmas de la investigación cuantitativa y cualitativa – que no por diferentes dejan de ser complementarios– plantean propósitos que se asocian a volúmenes de información, procedimientos y lecturas de los datos registrados. Todo ello considerando temas a investigar y viabilidad de enfoque. En el caso de los proyectos socioculturales ha quedado definido que la cualitativa resulta la mejor alternativa tratándose de espacios menores (de funcionamiento a nivel micro generalmente) donde prima una intención de búsqueda de explicaciones a conductas grupales e individuales, en correspondencia con un substancial enriquecimiento humano de todos los implicados.

La experiencia acumulada en años de participación en proyectos socioculturales comunitarios e institucionales permite establecer como con-

sideración la idea de que aquellos transcurren en muchos casos bajo la óptica de lo intuitivo y vivencial, marcados por la sensibilidad de quienes se implican y lideran con una bien definida intención de provocar disímiles transformaciones, al viabilizar para unos u otros segmentos de la población un encuentro trascendente con la cultura. Todo ello a partir de las propias potencialidades existentes en cada contexto y estimulando por todas las vías posibles la participación ciudadana, en todos los niveles posibles de compromiso y acceso a favor de la calidad de vida.

En lo institucional, con otra estructura de funcionamiento, también la intención es propiciar un acercamiento entre población y cultura, con todos los matices que éste puede presentar.

Tradiciones, elementos identitarios, historia local, valores patrimoniales influyen sin lugar a dudas en la dinámica de tales procesos –participativos en su esencia–, sea uno u otro el espacio de ocurrencia de los mismos.

Los resultados, impactos que tienen lugar como consecuencia del desarrollo de proyectos socioculturales, varían en lo inmediato, inmediato-mediató, pudiendo provocar un cambio definitivo en el rumbo de la vida, transformando realmente o agotándose en un corto período de tiempo al quedar circunscritos a un conjunto de acciones que solo conducen a implicaciones y reacciones momentáneas y no a cambios significativos en lo individual y/o grupal.

En muchos casos se realiza un diagnóstico desde lo sensible y esa indagación de un escenario para su transformación se asume como una aproximación al conocimiento de un contexto sobre el cual se pretende influir. La necesidad de concebir dicho análisis de la realidad como una investigación en sí misma y la propia concepción y desarrollo del proyecto como un proceso de rigor científico, constituye una mirada necesaria ante la demanda de valorar en su verdadera dimensión el alcance y trascendencia que puede esperarse de toda propuesta de significación sociocultural.

La investigación cualitativa pretende el estudio a profundidad de un objeto o fenómeno de la realidad, con el empleo de un instrumental que permita una mirada aguda sobre éste o aquel.

La finalidad es el registro de información para encaminar acciones en correspondencia con el mencionado propósito transformador. Penetrar hasta las esencias de fenómenos humanos implica un entrenamiento riguroso del investigador y el ejercicio sostenido de la práctica profesional.

En la investigación cualitativa el investigador asume al escenario y a los sujetos comprometidos en el proceso desde una perspectiva holística, donde

el humanismo y el análisis de los hechos en su ambiente habitual marcan peculiarmente los acontecimientos estudiados y sus consecuencias, si de transformaciones sociales estamos hablando.

El contacto directo con aquello que forma parte de la vida cotidiana de individuos y grupos, así como el involucrarse en una realidad determinada más allá de predisposiciones propias, constituyen igualmente rasgos característicos de la investigación cualitativa. De ahí la importancia del adiestramiento, del ejercicio de la práctica y el dominio en la aplicación de una variedad de instrumentos que permitan interpretar, concluir, socializar resultados en aras de modificar, estimular, comprometer y transformar lo existente.

La investigación cualitativa utiliza técnicas que permiten registrar todos aquellos datos que nos informan sobre las particularidades de los entornos y proporcionan una exhaustiva descripción de aquella realidad concreta que es objeto de estudio.

Numerosos autores coinciden en lo concerniente a técnicas e instrumentos para recoger información: observación participante, entrevista no estructurada, análisis de documentos. A esto puede añadirse conversaciones grabadas, registros fotográficos, diarios, anécdotas.

Estos elementos constituyen necesarios referentes a la hora de aproximarnos al tema de la investigación en los proyectos socioculturales; delimitan en cada caso las más acuciantes necesidades de indagación a partir de esa finalidad de cambios como esencia primordial y la mejor manera de viabilizar dichas prácticas investigativas.

En la segunda mitad del siglo xx aparece a razón de los trabajos realizados por K. Lewin, la alternativa de investigación– acción como modalidad de investigación cualitativa que propone cuatro fases para su desarrollo: planificación, actuación, observación y reflexión.

En esencia se le otorga un rol preponderante a la acción por el papel activo de los sujetos que tienen que ver con la investigación, y a la vez resulta fundamental el vínculo entre investigador e investigados, lo cual significa que el investigador no es un mero espectador de los hechos que tienen lugar para ser interpretados, sino que es parte activa y se inserta en todo el proceso que se lleva a vías de hecho.

La investigación–acción–participativa es la propuesta que usualmente se emplea en las comunidades para el estudio de la problemática que caracteriza determinado contexto territorial. Su acertado empleo en la Educación Popular en Latinoamérica es elocuente ejemplo de cuánto puede lograrse a

través de esta tendencia pedagógica para propiciar la enseñanza y el aprendizaje que desestiman cánones en extremo formales (dos polos muy marcados: el que enseña y el que aprende).

El objetivo fundamental es transformar estructuralmente y favorecer un mejoramiento de la calidad de vida de los sujetos implicados, que resultan por supuesto los beneficiarios por excelencia. Su característica fundamental es que el problema que se va a investigar se identifica en la propia comunidad y supone la participación activa de sus miembros en el proceso de la investigación. Parte del permanente diálogo entre investigador y comunidad; combina teoría y práctica, investigación y participación. Convoca al protagonismo de las personas vinculadas a las dinámicas en estudio.

En la gestión de proyectos socioculturales –y bajo esta óptica– el investigador se integra en el proceso de manera tal que conforma conjuntamente con el resto de los involucrados una organización con objetivos comunes y cuyo funcionamiento se asocia a las intenciones establecidas según el caso.

Entre los procesos socioculturales que apremian para su abordaje investigativo se encuentra el de la formación de públicos que se afilian a manifestaciones artísticas, a espacios culturales, a motivaciones particulares, a necesidades no resueltas, a segmentos de población, a gustos implantados y cultivados en el tiempo y a otro aspecto medular que bien vale la pena apuntar y que no es otro que el de la calidad de las opciones culturales, como elemento decisivo en una sucesión de estrategias y acciones a favor del desarrollo cultural y como objetivo primordial de la labor en instituciones y territorios.

Mencionar el tema de los públicos por su importancia es además una recurrencia obligada, si nos adentramos en aspectos esenciales de la investigación. Y deriva en oportunidad para lograr esa necesaria integración entre lo cuantitativo y lo cualitativo en un propósito conjunto de indagación de una realidad y de formación simultáneamente.

El propio proceso de apreciación de las artes deviene igualmente objetivo de investigación en todos sus matices y formas de realizarse.

Cabe preguntarse entonces si en cada proyecto ha sido un aspecto presente de manera regular la intención de investigar su desarrollo en toda su amplitud, a partir de la propia concepción y valorando la huella que a largo plazo puede dejar en todos los que se integren como sujetos implicados y si se asume precisamente al propio proyecto como proceso investigativo, viabilizador del éxito en relación con las expectativas planteadas en su diseño original o las necesidades identificadas en ese diagnóstico de la realidad que se toma como punto inicial.

Vale la pena un llamado en tal sentido, reflexionar de manera conjunta acerca de la presencia o no de una mirada indagatoria que acompañe las diferentes fases de todo proyecto sociocultural. De ello en gran medida dependerán los resultados, vistos como mejores modos de existir en espacios diversos, con realidades disímiles y con perspectivas individuales y grupales substancialmente renovadoras, fertilizadas al calor del ejercicio de las necesarias prácticas sociales.

Para concluir:

Los proyectos socioculturales en su devenir han sido escenarios de un conjunto de acciones diseñadas con el propósito fundamental de incorporar a la mayor cantidad de ciudadanos posibles a propuestas que pretenden acercarlos básicamente al mundo de las diferentes manifestaciones artísticas y a la solución de un conjunto de necesidades sociales, que se presentan con particulares matices en cada uno de los ámbitos a estudiar.

La importancia de incorporar una permanente perspectiva investigativa como elemento metodológico que atraviese toda propuesta de dicho carácter social constituye un imprescindible aspecto en todo proyecto sociocultural, desde su misma concepción y hasta en la evaluación de su impacto, en tanto oportunidad para asumir en lo cotidiano una manera de vivir substancialmente diferente.

BIBLIOGRAFÍA:

CENTRO DE INFORMACIÓN Y ESTUDIO SOBRE LAS RELACIONES INTERNACIONALES. (2000). *Compilaciones bibliográficas*. Cuba: CIERI.

DE LA RÚA, M., FERNÁNDEZ, L., DÍAZ, B. (1998). *Educación Popular y participación*. La Habana: Editorial Caminos.

NÚÑEZ HURTADO, C. (1999). *Trabajo Comunitario. Selección de lecturas*. Cuba: Asociación de Pedagogos de Cuba. CIE Graciela Bustillos.

NÚÑEZ HURTADO, C. (1996). *Educar para transformar; transformar para educar*. México: IMDEC.

RODRÍGUEZ, G., GIL, J., GARCÍA, E. (2004): *Metodología de la Investigación Cualitativa*. La Habana: Editorial Félix Varela.

RUÍZ, J. I., ISPIZUA, M. A. (1989): *La decodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

RUÍZ, J. I., ISPIZUA, M. A. (1999). *Metodología de investigación cualitativa. Selección de textos*. La Habana: Editorial Caminos.

Cultura ambiental en la gestión de proyectos socioculturales*

LA CULTURA AMBIENTAL COMO EXPRESIÓN DE LA CULTURA

Los seres humanos que habitamos el planeta Tierra, desde finales del siglo xx hasta esta primera década del siglo xxi, hemos tenido el extraño privilegio de hacerlo bajo los efectos de múltiples y agudas crisis.

Problemas globales de todo tipo, agravados hasta límites insospechados, acosan a esta humanidad, que ha logrado sobrevivir a dos guerras mundiales y hoy duda, con toda razón, si será necesaria una tercera para extinguirla.

Una de las crisis más acuciantes que en estos momentos enfrentamos es aquella que nos presenta el colapso inminente de nuestro gran ecosistema planetario, como resultado del lógico deterioro de las relaciones entre sus componentes y del irresponsable comportamiento de la especie humana, que hoy asume con preocupación las consecuencias de sus actos.

La vieja y destructiva idea del dominio del hombre sobre la naturaleza ha legitimado múltiples formas de depredación, que han dado lugar a la desolación ecológica, con plurales efectos en esos sistemas, y con el consiguiente impacto en las variables climáticas, energéticas, agro-alimentarias y económicas, entre muchas otras.

* Autora: M Sc. Julia Carriera Martínez

Pero como toda crisis, esta ambiental se revela como “peligro y oportunidad” y desde los daños ya inevitables y las catástrofes no siempre predecibles emerge una nueva intencionalidad, que pone atención a la necesidad de resignificar los vínculos que unen a los componentes del gran sistema de interrelaciones entre organismos –la ecosfera– y trabajar deliberadamente en el diseño formas para concertar las interacciones entre todas las especies y los entornos que definen su existencia.

Es así que aparece como prioridad, desde las políticas y en los programas y estrategias que de ellas se derivan, la urgente necesidad de promover modos de interacción, que recuperan viejas prácticas de culturas ancestrales y dignifican el lugar de la naturaleza como circunstancia vital.

Lo ambiental, así definido, atiende el entramado complejo de relaciones humanas, sociales y culturales con la red de sistemas ecológicos con los que todas se intervenculan, por lo que no es difícil comprender el alto grado de complejidad que tal perspectiva supone y lo imprescindible que resulta el trabajo interdisciplinario para abarcar tan amplio espectro de conexiones recíprocas, generalmente no lineales y muchas veces azarosas.

El trabajo a favor de la preservación y recuperación del medio ambiente adopta modalidades diversas, a tenor de las condiciones en que se realiza, y comienza a ocupar en muchos escenarios de existencia humana un espacio-tiempo cada vez más importante y sostenido.

Así se produce el proceso de reconstrucción de una *cultura ambiental*, emergente y condicionante de la toma de *conciencia ambiental* que a nivel individual también se reelabora, ante la inminencia del desastre.

Y esa cultura ambiental, reconquistada y actualizada desde las nuevas circunstancias del desarrollo, pasa a configurar, como componente de una dinámica particularmente tensionada, a esa otra cultura que, identificada en los últimos tiempos como “general e integral”, era antes y será siempre sencillamente *la cultura*.

De este modo el nivel que alcanza la cultura ambiental en un conglomerado humano manifiesta hologramáticamente la magnitud de *la cultura* que lo caracteriza.

La cultura ambiental, como *la cultura*, supone y exige saberes y prácticas que se arraigan en los modos de vida emergentes de las relaciones y conforman valores que llegan a significarse como patrimoniales. Tiene su base en la aceptación de un pensamiento sistémico, derivado de las sinergias entre el dominio conceptual y el actitudinal, que se traducen en comportamientos individuales y formas de organización social que los expresan.

Uno y otro dominio resulta a su vez de los modos en que se gestan los valores éticos compartidos, reconociendo en la co-responsabilidad a un elemento clave en el diseño de las maneras de pensar, decidir y actuar.

Muchos saberes, no solo científicos y tecnológicos, han debido convocarse e integrarse en esta búsqueda desesperada de alternativas para la salvación de nuestro ecosistema y en su identificación el trabajo sociocultural ha desempeñado un papel importante y puede alcanzar aún mayores y más trascendentes resultados.

PROYECTOS SOCIOCULTURALES Y CULTURA AMBIENTAL: ALGUNAS RELACIONES FACTIBLES

La gestión de proyectos socioculturales constituye una oportunidad excepcional para explorar fortalezas y oportunidades al interior de las dinámicas humanas, que hagan posible el manejo de necesidades y amenazas identificadas en sus entornos, como provocadoras de riesgos para el desarrollo humano y social.

- Los proyectos socioculturales contienen en su sistema interno dimensiones-componentes, intervenciones recursivamente, que se traducen en elementos básicos para configurar aspectos esenciales en la construcción-reconstrucción de una cultura ambiental social, desde y para la conciencia ambiental individual. En tal sentido aportan:
- La consideración de la importancia de la historia local como fundamento y premisa para la comprensión de las dinámicas de relaciones contemporáneas, entre las que se revelan aquellas que recolocan a los seres humanos junto a la naturaleza y no frente o sobre ella, rescatando y actualizando los modos de relación de culturas ambientalistas antecedentes.
- La intencionalidad orientada a la educación en valores humanos, reconociendo aquellos que desde lo ético y lo estético apuntan a responsabilidades y sensibilidades simultáneas.
- La posibilidad de utilizar potencialidades reconocidas o encubiertas para desarrollar manifestaciones artísticas relacionadas con la cultura popular y tradicional que se identifican en el entorno, en las que encuentren oportunidades de auténtica, diversa y diferenciada participación todos los beneficiarios; dicha participación ha de estar orientada a fomentar la expresión de los saberes y la recomposición de las prácticas, a favor de la protección y conservación del medio ambiente.
- La urgencia de reconceptualizar los códigos que sustentan las relaciones: ser humano-ser humano, ser humano-naturaleza, ser huma-

no-sociedad y sociedad-naturaleza, como bucles recursivos y puntos de partida para re-comprender la realidad, en su necesidad de transformación a favor del desarrollo.

- La contingencia de focalizar a la diversidad como atributo de la naturaleza, sus especies –la humana entre otras muchas–, la sociedad y las relaciones que pueden establecerse entre todas ellas.
- La probabilidad del manejo de la equidad, desde criterios democráticos, transparentes y horizontales, apuntando al reconocimiento de esa diversidad en necesidades, intereses, posibilidades y oportunidades, en los marcos que suponen los géneros, las razas, las orientaciones sexuales, los grupos etarios, las afiliaciones religiosas y otras formas de organización social que no siempre resultan debidamente asumidas por los seres humanos.
- Las opciones formativas que se dirijan a potenciar la educación ambiental para todos, recuperando las modalidades formales, no formales e informales que puedan ser empleadas, a partir de diversas concepciones educativas y de los recursos locales disponibles, con criterios de sustentabilidad.

De cualquier modo, los cambios que deben provocar los procesos de gestión de proyectos socioculturales, habrán de comenzar por el encuentro de nuevas maneras de aproximación a esa realidad donde se reconocen las necesidades y esto constituirá un nodo de conectividad con los presupuestos metodológicos que hacen posible la configuración de una cultura ambiental.

Esa realidad, atravesada por incontables influencias, determinada por presupuestos históricos y culturales, matizada por valores sociales emergentes y por condicionantes económicos insoslayables, requiere de acercamientos que no teman a los enmarañados hilos que los conectan y a los nudos gordianos que los atrapan.

Esa realidad, que no puede ser resuelta sólo desde las buenas intenciones y que por ello exige modos alternativos –como los proyectos socioculturales– que desborden caminos trillados e inoperantes, pone hoy a los seres humanos ante el apremio de las soluciones que no pueden ser otra vez aplazadas en asuntos como la crisis ambiental, y nos obliga a pensar y a construir una cultura ambiental social y múltiples conciencias ambientales individuales.

La sostenibilidad, como condición de esencia para el desarrollo de los proyectos socioculturales, que la identifican como uno de sus ejes transversales, es a la vez requisito de distinción para el fomento de una cultura ambiental. Ni los proyectos socioculturales ni la cultura ambiental son posi-

bles si las soluciones que se adoptan en el presente ponen en situación de riesgo el estado de las relaciones futuras, en sus dinámicas complejas.

PROYECTOS SOCIOCULTURALES – CULTURA AMBIENTAL – EDUCACIÓN AMBIENTAL: OTRAS RELACIONES PROBABLES

La educación ambiental, como estrategia formativa, debe tener un lugar en los procesos de preparación de actores que se diseñan y realizan en las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos socioculturales y para ello el aprendizaje ha de suponer la interiorización de un saber ambiental construido social y culturalmente, a partir de sistemáticos y sistémicos procesos interactivos, en los que se reconfiguren desde las experiencias los saberes individuales y se reconstruyan las identidades sociales, en función del desarrollo.

Estos mecanismos complejos de aprendizaje dinamizan engranajes conceptuales y prácticas socializadas, provocando aperturas dialógicas que ponderan la complementariedad ante el antagonismo y la alteridad ante la segregación.

La educación ambiental se revela en su capacidad de articulación interdisciplinaria, que convoca a la búsqueda de nuevos saberes democráticos y sustentables, desde valores que desconocen límites artificiales y obsoletos.

Estrategias de re-aprendizaje desde la significatividad; diálogos de saberes; ejercicios de construcción colectiva de significados y la emergencia, a partir de ellos, de sentidos personales comprometidos; montaje de escenarios para la configuración de identidades híbridas; prácticas de investigación-acción –participativa; diseño de situaciones para la autogestión y la auto-organización, como esencias del desarrollo endógeno, pueden ser algunas alternativas formativas que, adecuadas al entorno particular, promuevan la educación ambiental, tomando como recursos a las dinámicas que dan vida y orientan el desarrollo de los proyectos socioculturales.

La Educación Popular, que se reconoce a nivel social en muchos países latinoamericanos como complemento necesario de las formas de educación institucionalizadas, propone concepciones educativas y recursos metodológicos, cuyo poder de convocatoria y movilización puede hacer una importante contribución al trabajo de formación de culturas y conciencias, en virtud de una educación ambiental al alcance de todos los que la necesitan.

No faltan estudiosos del tema que consideren que los problemas ambientales no emergen de las relaciones entre los seres humanos y la naturaleza o entre la sociedad y la naturaleza, sino de las propias relaciones que se producen entre los seres humanos, por lo que la educación ambiental cobra

una relevancia especial, dada su condición de proceso estratégico de conformación de conciencia y transformación de los modos de vida cotidiana.

Mucho de juicio crítico y cultura del aprendizaje habrá que conseguir para asumir estas perspectivas de acercamiento a la realidad, en las que los proyectos socioculturales pueden hacer importantes aportes en beneficio de la construcción de la cultura ambiental y la conciencia ambiental.

ALGUNOS CUESTIONAMIENTOS POSIBLES

Sin embargo, una mirada aguda y honesta a todo lo anterior nos coloca ante una serie de interrogantes que pueden poner en crisis la relevancia de los resultados que hemos alcanzado en los procesos de gestión de proyectos socioculturales.

A pesar de ello, propongo algunas de esas preguntas, que deberíamos hacer a nuestras conciencias, buscando respuestas en nuestras culturas:

- ¿Cuánto de todo lo expuesto acerca de la relación entre cultura ambiental y proyectos socioculturales es preocupación y práctica cotidiana en nuestros procesos de gestión?
- ¿Hasta qué punto hemos enfocado, desde tan compleja perspectiva, nuestras relaciones con el entorno y con nosotros mismos, al diseñar, ejecutar y evaluar nuestros proyectos socioculturales?
- ¿Cuál ha sido, críticamente, el alcance real de nuestras intenciones y acciones, a favor de la conservación y recuperación del medio ambiente, como ingrediente intrínseco de las circunstancias socioculturales en que estamos comprometidos?
- ¿Por qué nos domina la inercia, ante los retos que imponen a nuestra gestión las señales inequívocas de destrucción que nos envían esos entornos, en los que pretendemos realizar nuestra obra sociocultural?
- ¿Cómo restablecer el equilibrio perdido en nuestro gran ecosistema planetario, a partir de las actuales condiciones?

Estas y otras preguntas podrían servir de pretexto a enjundiosos debates y valdría la pena provocarlos solo sí, a partir de ellos, somos capaces de revertir nuestras posturas, más conservadoras y reduccionistas que complejas y revolucionarias, de cara a los temas y problemas ambientales y ante los desafíos que ellos ponen frente a los seres humanos, justo cuando a la altura de la primera década del siglo XXI estamos siendo testigos de uno de los efectos más negativos de nuestro desarrollo y ya hemos comprendido que en nuestras manos está reivindicarlo.

BIBLIOGRAFÍA

DELGADO, C. J. (S/F). *La educación ambiental como superación de los límites epistemológicos, políticos e ideológicos de orden cultural* [Versión electrónica]. La Habana. Consultado el 30 de enero de 2008.

DELGADO, C. J. (2002). *Complejidad y educación ambiental*. Ponencia no publicada, Seminario Internacional sobre Pensamiento Complejo-2002. La Habana.

MERA, A. (2003). Apuntes para una reflexión tendiente al fortalecimiento de una cultura ambiental en Colombia. En *Revista digital Umbral Científico*. Junio (Número 002). Santa Fe de Bogotá: Fundación Universitaria Manuela Beltrán.

ROJAS, J., PARRA, O. (2003). *Conceptos básicos sobre medioambiente y desarrollo sustentable*. [Versión electrónica]. Consultado el 20 de marzo de 2009.

TOLEDO, G. L. (S/F). *Desarrollo sustentable y comunidad*. [Versión electrónica] Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu. Consultado el 12 de junio de 2009.

Una mirada desde la ética a la gestión de proyectos*

Una de las preocupaciones fundamentales que tenemos a diario en los diferentes espacios donde interaccionamos, son las formas en que las personas actúan, comparten vivencias y experiencias. Históricamente el análisis de los comportamientos de los seres humanos, de sus conductas, formas de actuación, normas y usos considerados obligatorios, ha sido concebido dentro de las relaciones morales y objeto de análisis de la ética en cada contexto, independientemente de las diversas interpretaciones filosóficas, psicológicas o sociológicas, a escala micro, meso o macro social.

El filósofo y teólogo belga François Houtart (2006:58-60) considera como principio fundamental de la ética, la ética de la vida; la creación, reproducción y defensa de la vida, tanto de la humana como de todo lo viviente, para diferenciarla de una serie de interpretaciones reduccionistas de esta disciplina.

Esta mirada es esencial para adentrarse en la dimensión ética de la gestión de proyectos socioculturales –objetivo de este trabajo–, para lo cual es necesario analizar, entender e interpretar los comportamientos humanos que se concretan en el desempeño de los diferentes roles asumidos por las personas en su vida cotidiana y que, a su vez, están basados en principios o ideas y sentimientos que los guían y se expresan en los valores, que al sedimentarse en las formas de actuación de manera sistemática, se convierten en convicciones. Por ello, en los procesos cotidianos en los que se desen-

* Autora: Lic. María Isabel Landaburo Castrillón

vuelven las más diversas formas de relaciones humanas, así como en la vida diaria de cada persona, son los principios comúnmente sostenidos los que regulan las dinámicas de vida.

Para una aproximación al contenido ético de la gestión de proyectos socioculturales es necesario un acercamiento desde el punto de vista axiológico a diferentes disciplinas, es decir, concibiendo los valores como componente esencial. Los valores son cualidades humanas con significación positiva y, desde la perspectiva psicológica, según Fernando González Rey (1998:5), son “contenidos portadores de un sentido subjetivo... motivos de la expresión individual”. Él considera que la configuración subjetiva de los valores en el proceso de socialización de las personas se caracteriza por la integración de lo cognitivo y lo afectivo, articulados en sus elementos dinámicos y que, expresados intencionalmente, definen el sentido que tienen los distintos sistemas de relación establecidos para el individuo concreto.

Desde una óptica filosófica, los valores se manifiestan en tres planos fundamentales: objetivo, subjetivo e instituido. El plano objetivo expresa la significación social positiva de los aspectos materiales y espirituales de la práctica humana, el subjetivo capta la significación para los sujetos concretos a partir de sus necesidades e intereses, y el instituido adquiere su contenido por el reflejo de la significación de dichos aspectos (objetivo-subjetivo) de acuerdo con las valoraciones de los representantes del poder en cualquiera de sus expresiones.

Dentro del conjunto de valores que existen en la sociedad, sean éticos, estéticos, políticos, religiosos, artísticos u otros, los primeros

poseen la particularidad de manifestarse a través de los demás, como calidad de ellos, al expresar el sistema de normas, principios, ideas que orientan la conducta de los individuos, desde el punto de vista de la repercusión favorable o no de sus actos para una persona o grupo de ellas. (González Rey, F., *idem.*)

Van ampliando su grado de generalidad a partir de la familia y en la comunicación dentro de los diferentes grupos humanos en que se convive, teniendo en cuenta el contexto histórico específico. Es un proceso de socialización que se produce a través de la comunicación de las personas en los diferentes ámbitos de su actividad, sea práctica, cognoscitiva o valorativa, por medio de diversas formas de expresión social.

Según el propio autor, “toda sociedad, institución, comunidad o grupo humano expresa, en general, un conjunto de valores declarados, que de ninguna forma agota el potencial moral de su momento” (*ibídem*, p.6); por

ello los valores no se fijan o reproducen por la comprensión de un discurso asimilado, cualesquiera que sea, sino como resultado de la vivencia o experiencia individual, teniendo en cuenta las necesidades, problemáticas y contradicciones que se presentan en su vida en sociedad. Los valores vivenciados y asumidos ocupan un lugar fundamental en el desempeño del rol que le corresponde a la persona en cada proceso en aras de satisfacer sus necesidades en un contexto social dado. Pero el desarrollo de valores individuales no supone que sean innecesarios los valores colectivos, porque los seres humanos viven en relación permanente unos con otros; es decir, que los primeros solo se pueden expresar como tales en el vínculo con otras personas, y los segundos son indispensables para emprender cualquier objetivo en un grupo, organización o comunidad, con una sinergia entre ellos.

En la vida cotidiana de una organización o comunidad, a partir de sus necesidades, intereses y valores, se entrelazan las diferentes formas de producir y convivir, tradicionales y/o contemporáneas; interactúan los referentes internos contruidos con los referentes externos que las personas han incorporado, vinculadas a otras relaciones que establecen fuera del ámbito comunitario u organizacional, sea en su actividad laboral, estudiantil o familiar; todo lo cual crea dinámicas que se mezclan y que producen y reproducen esos elementos. Por ello, del nivel de aprehensión que hayan tenido los valores humanos predominantes por cada persona y grupo dependerá la convivencia a partir de unas u otras normas de comportamiento, sean implícitas y/o explícitas.

Es fundamental detenerse en la consideración de que la gestión de proyectos socioculturales de organizaciones o comunidades, como proceso en sí, y a través de todos los otros procesos que encierra, tiene como uno de sus ejes transversales la dimensión ética. Este es uno de los aspectos presentes a lo largo del llamado *ciclo de vida del proyecto*. Todo el sistema de relaciones conformado está presidido por valores éticos, que se corresponden con una u otra concepción, y que se constituirán en los valores organizacionales o aprendizajes relativamente estables en el tiempo, que demuestran que una forma de actuar es mejor que otra.

Por ello, la necesidad de concebir los proyectos socioculturales desde una perspectiva ética está presente a partir del primer momento en que se descubren y exteriorizan las problemáticas individuales y colectivas sentidas en un contexto específico, en la determinación de las prioridades, la selección de las alternativas posibles y la precisión de objetivos y fines. Todo ello identifica desde un inicio su significación ética.

Cada persona va mostrando en la cotidianidad los valores humanos contruidos, experimentados y sostenidos durante las diversas etapas de su vida,

por ello en la convivencia con los otros en la gestión de un proyecto sociocultural de cualquier naturaleza, sea como parte del grupo gestor o como participante y beneficiario de éste, en sus diferentes dimensiones, estarán subyacentes dichos valores; será necesario tener en cuenta las formas en que se manifiestan estos valores para encauzarlos en función de los objetivos propuestos.

El control y la evaluación sistemática del proyecto necesitan también de una lectura desde la ética para poder identificar los indicadores cualitativos y juzgar con el mayor nivel de objetividad y justicia posible, a partir de la información recopilada y con la participación de los diversos actores, las transformaciones que se van produciendo en las personas y en el ámbito comunitario.

En el mundo contemporáneo uno de los modelos de gestión que se ha ido incorporando es la dirección por valores, a la que la gestión de proyectos socioculturales no debe estar ajena. Esta propone integrar la dirección estratégica con el tratamiento y las relaciones con las personas, buscar que los valores les den orientación y sentido perdurable al proyecto, y tiende a desarrollar el compromiso por un rendimiento personal en beneficio del colectivo, lo que lo hará sostenible y sustentable en el tiempo.

Una de las clasificaciones de los valores organizacionales que proporciona este modelo de dirección y que podría ser útil en función del objetivo de nuestro análisis, propone considerarlos en dos sentidos: en primer lugar, como *valores instrumentales*, entre los que se encuentran los valores éticos universales (honestidad, respeto, lealtad, solidaridad, sinceridad, integridad, fraternidad, entre otros) y los valores de competencia profesional (creatividad, participación, responsabilidad, orden, flexibilidad, eficiencia, imagen, tenacidad y otros); y, en segundo lugar, los *valores finales*, tales como beneficio económico, desarrollo de los equipos, servicio de excelencia y aportación a la sociedad.

Los primeros están relacionados desde los valores humanos universales hacia lo interno de cada grupo para su mejor desempeño, en función de necesidades y objetivos comunes, a partir de una convivencia durante un período de tiempo relativamente largo, pero de hecho trascienden lo interno. Los segundos combinan la relación de lo interno con lo externo, en particular, qué resultados proporcionará la organización para la satisfacción de las necesidades de sus miembros y/o participantes y de las otras personas en los ámbitos meso o macrosocial.

Los especialistas consideran que existe un conjunto de requerimientos de la dirección por valores, a saber: la participación consciente del factor

humano en los procesos directivos, la creatividad e innovación como herramientas fundamentales de trabajo, la autonomía y la responsabilidad ante las decisiones, que si los analizamos desde el ámbito de la gestión de proyectos socioculturales son esenciales.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, sería necesario desde la perspectiva del proyecto sociocultural:

- a) concebir que la participación de todos los miembros de la organización o comunidad en el proceso de dirección colectiva, coordinado desde un grupo gestor, proporcionaría pertenencia, responsabilidad y compromiso de todos por todos;
- b) fomentar y estimular el desarrollo de la creatividad e innovación en el trabajo y en la vida personal individual y colectiva pues engendra ideas, relaciones y objetos necesarios, promueve la participación, la autoestima, la capacidad de transformarse a sí y a su entorno con la significación humana que esto lleva;
- c) promover la autonomía para protagonizar e impulsar los procesos y obtener resultados positivos, con la elevación de la creatividad, dignidad y confianza en las potencialidades y posibilidades que poseen y, por otra parte, descubrir, asumir y ejercer la responsabilidad que cada uno tiene consigo y con los otros.

De hecho los tres requerimientos se interrelacionan y la ausencia de uno elimina la posibilidad de la presencia de los otros, aspectos esenciales para el logro de un desarrollo sociocultural integral, sustentable y justo.

La razón de ser de cada proyecto convoca, desde las necesidades consensuadas de las personas que participan y protagonizan sus procesos de desarrollo, a abrir espacios para analizar y actuar de conjunto en cada uno de los momentos que comporta su gestión y a crear condiciones para proponerse el camino para la integración desde diferentes perspectivas, en el sentido de los verdaderos valores humanos universales como valores compartidos y pilares fundamentales de éste. De manera que en el proyecto todos se sientan protagonistas, a partir del rol que cada uno desempeña en el grupo y de la importancia de sus aportes, que deben ser valorados en su justa medida para generar mayor creatividad y responsabilidad. Solo así podría ser efectiva la convocatoria en torno a los objetivos del proyecto.

En la labor del grupo gestor de un proyecto sociocultural los comportamientos afines a los valores éticos consensuados, tanto instrumentales como finales, son esenciales; todo el proceso para generar la participación, el protagonismo y la creatividad entre las personas lo necesita. Es imposible

propiciar dinámicas de gestión entre los diferentes actores sociales sin tener en cuenta estos elementos.

Desde el proceso de planificación y organización del diagnóstico; en la aplicación y procesamiento de los instrumentos aplicados, en la valoración de sus resultados; en el diseño de la carpeta del proyecto propiamente dicho; en la ejecución, monitoreo y evaluación permanente, no se pueden alcanzar los resultados esperados como soluciones a las necesidades diagnosticadas, si no se respetan recíprocamente los valores éticos de todos los participantes.

La presencia de comportamientos autoritarios, protagonismos excesivos, sustitución innecesaria o impensada de roles, subvaloración de las capacidades o posibilidades de otros, violación de los acuerdos establecidos, decisiones arbitrarias en cualesquiera de las fases del proyecto, son algunos de los motivos que podrían llevar al fracaso de éste.

A partir de las peculiaridades de la organización y/o comunidad, de los fundamentos de su actividad, es decir, de sus necesidades, intereses, fines, medios y de los resultados que van alcanzando y del contexto en que se desenvuelve, cada actividad realizada, cada logro alcanzado, cada objetivo cumplido, no es tal, y a la larga no es sostenible, si cada participante y, en primer lugar el grupo gestor, no está sensibilizado con dichos fundamentos.

La acción personal cotidiana, las cualidades en sus comportamientos con significación positiva, como expresión individual y portadores de un sentido subjetivo, se socializarán a partir de la participación, creatividad, innovación, autonomía y responsabilidad de cada uno en esta construcción colectiva y de su reconocimiento mutuo, como presupuestos indispensables del desarrollo sociocultural.

Carlos Núñez Hurtado en su trabajo *Ética, cultura, identidad y desarrollo* (1999:12), expresó que

Si queremos retomar el rumbo de un VERDADERO DESARROLLO (integral, sustentable, justo, equitativo etc.), debemos contar con nuestra voluntad activa – en cuanto seres humanos de este planeta – para que, respetando nuestras legítimas y diversas expresiones culturales como naciones, como etnias, como grupos o comunidades, nos sumemos al urgente impulso y las tareas correspondientes que nos sean comunes, para orientar el proceso en ésta dirección.

Este llamado que con urgencia realiza el autor, nos debe llegar a todos desde cada una de nuestras realidades, en particular desde cada organización o comunidad con el imperativo de identificar y asumir los valores humanos que nos conectan y unen en la diversidad, para emprender un proyecto común.

El reconocimiento y respeto a la diversidad de culturas y, dentro de ellas, de los valores particulares en cada contexto, sin detrimento de los universales, son elementos fundamentales para la construcción de formas de ser, hacer, pensar, crear, estar, dialogar, compartir, en los caminos del desarrollo sociocultural.

BIBLIOGRAFÍA

CIERI. (2001). *Compilaciones bibliográficas*. La Habana: CIERI.

CHÁVEZ LÓPEZ, E., FAXAS FERNÁNDEZ, Y., GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, A. (2004). *Administración de proyectos*. La Habana: Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible.

DERICHE REDONDO, Y.(2006). Desarrollo comunitario: de la coordinación a la integración. En Centro Nacional de Superación para la Cultura (2006). *Selección de lecturas sobre promoción cultural*. La Habana: Editorial Adagio.

FABELO CORZO, J. R. (1996). Valores universales y problemas globales. En *Retos al pensamiento en una época de tránsito*. La Habana: Editorial Academia.

GONZÁLEZ REY, F. (1998). Los valores y su significación en el desarrollo de la persona. En *Revista Temas* no. 15. jul-sep/1998. Pp. 4-10.

HOUTART, FRANÇOIS. (2006). *La ética de la incertidumbre en las Ciencias Sociales*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

MARTÍNEZ RÍU, A. (1996). *Diccionario Interactivo de Filosofía* (3ra Edición). [CD-ROM] Barcelona: Editorial Herder.

NÚÑEZ HURTADO, C. (1999). *Ética, cultura, identidad y desarrollo*. [Ponencia. Versión electrónica] . México.

Aproximación a la dimensión estética de la gestión de proyectos socioculturales: ¿Qué, por qué, para qué y cómo hacer?*

Reflexionar acerca de la dimensión estética¹ de la gestión de proyectos nos mueve a interactuar con diferentes visiones tradicionales y contemporáneas acerca de esta disciplina que alcanzó dicho carácter en el siglo XVIII, pues en cada época coexisten y prevalecen diversas concepciones acerca de esta forma especial de relaciones sociales.

Entre las diferentes visiones acerca de esta disciplina, algunos siguen concibiéndola con un carácter reduccionista al circunscribirla al mundo del arte, otros limitándola a lo bello. No obstante, se han retomado y desarrollado concepciones desde la cultura general y de la vida cotidiana que enriquecen el espectro de análisis y el contenido de la estética.

Las diversas definiciones que existen de la cultura nos acercan desde diferentes planos al tema. Esencialmente, la visión de la cultura como «toda la producción humana, en su proceso y resultado» (Pupo, 2008: 347), considerando dentro de esa producción atributos cualificadores de la actividad que el ser humano realiza, –sea de su práctica cotidiana, de conocimiento, de comunicación o de valoración–, encamina a desarrollar en un grado cada vez más alto el decoro y la dignidad de las personas. Es la mirada que compartimos para estas reflexiones.

* Autora: Lic. María Isabel Landaburo Castrillón

¹ Estética. (del griego *aisthetiké*, relativo a la sensación, siendo *aisthesis* la sensación, la percepción, y *to aisthêton* el objeto percibido).

La cultura, en su sentido amplio, es la fuente de la que brota esta relación especial que establecen los seres humanos entre ellos y con el mundo. Según Ricardo Pinillas (2002):

La dimensión estética apela a lo más íntimo de la expresión y la creatividad del ser humano, de su capacidad de admiración y de asombro; de sugerir y de ser sugerido. Todo ello posee una fuerza insustituible en la generación y evolución de cada cultura, y si reparamos en dicha fuerza, no será difícil celebrar en su caso la actualidad de la estética, y no como aceptación desengañada de una cultura superficial, sino todo lo contrario, como síntoma de la jovialidad y la creatividad de una sociedad o una época.

De esto se trata cuando nos adentramos en la dimensión estética de la gestión de proyectos socioculturales: de la sensibilidad, del estímulo a la creatividad y diversas formas de expresión simbólica de las personas y grupos, de su imaginación e ingenio, de su carácter renovador permanente, de sus vínculos entre el pasado, el presente y su proyección futura.

Pero todo esto conlleva un «cambio de actitudes ante las cosas, ante la naturaleza y ante los demás» (Pinillas, *idem.*). No debemos seguir reduciendo el contenido de lo estético a lo bello, lo perfecto o lo artístico. El universo de lo estético va mucho más allá, hacia todo lo que posea cualidades que provoquen emociones disímiles; se extiende a todos los objetos, procesos, actos, que en condiciones determinadas suscitan sensibilidad; trátese de aquellos que existen en la naturaleza, en la vida cotidiana o en los productos de la práctica humana especializada, tales como las artesanías, la técnica, la industria y las artes, en tanto frutos de una relación especial de los seres humanos con el mundo.

Desde esta visión, el llamado a preservar y proteger las dos diversidades –la biodiversidad y las expresiones culturales– debe ser vista, entre otras miradas, desde una perspectiva estética, que le permita a los seres humanos individuales y colectivos buscar alternativas de solución a los grandes problemas que enfrenta el mundo de hoy. La gestión de proyectos socioculturales puede ser una de las vías que posibilite integrar ambos aspectos en función del desarrollo sociocultural.

Pero no debemos esperar pasivamente a que lleguen dichas alternativas; podemos ser ofensivos, en el sentido de prepararnos para acometer los problemas, ser los primeros en buscar opciones que vendrán desde cada uno de nosotros, de las familias, de los grupos, de la comunidad, las organizaciones, de la sociedad en su conjunto; en tal proceso la dimensión estética de la gestión de proyectos socioculturales podría aportar elementos importantes.

Por ello, en el momento en que se gesta la idea del proyecto la mirada estética debe ser intencionada y asumida por los diferentes actores participantes para que forme un componente imprescindible en toda su trayectoria.

La gestión de proyectos socioculturales podría potenciar el desarrollo en un grado superior desde una perspectiva estética, cuando las personas son conscientes de ésta y se pueden manifestar más vitales, creativas, imaginativas, porque generan o van en la búsqueda de la *sensibilidad estética* como forma específica y superior de la sensibilidad, que expresa en toda su riqueza y plenitud la verdadera relación entre las personas y con los objetos como confirmación de las fuerzas esencialmente humanas en ellos objetivadas, y que en cada contexto estarían estimuladas en dependencia de la intencionalidad con que se asuma.

La necesidad estética en las personas surge en la práctica vivencial emocional, distingue lo espiritual y produce placer o desagrado; nace como modo de satisfacción. A partir de esta necesidad se establece una relación estética, la relación de la persona con el mundo de forma concreta, donde ésta encuentra objetos, fenómenos y procesos que poseen para ella sentido *per se*; no ya como signos de necesidad material, sino por la existencia misma, sin un fin utilitario. Aspira, por tanto, a prolongar este estado de la vivencia estética y a conservar esa sensación de equilibrio consigo y/o con el mundo. Por ello, la relación estética es emocional-racional por su naturaleza y existe en la conciencia común en forma tales como: la percepción, la vivencia, la valoración, el gusto y la motivación estética en la actividad práctica cotidiana.

Un proyecto de desarrollo sociocultural podría tener como una de sus premisas, el descubrir a las personas estas necesidades de las que aún no son conscientes para ampliar el universo de opciones y su disfrute cotidiano, encontrar en las pequeñas cosas y relaciones diarias ese placer y satisfacción imprescindibles para avanzar.

En la cotidianidad, el sentido de la vida y la significación del entorno se expresan a partir de las valoraciones de cada persona sobre situaciones inmediatas o mediatas en las que se desarrolla su existencia o de las que tiene referencias. Ante las interrogantes de cómo, qué, por qué me gusta o no, los seres humanos han reflexionado acerca de las preferencias sobre los objetos, procesos y fenómenos de la vida, sus causas y las coincidencias con otras personas.

En la gestión de proyectos socioculturales estas interrogantes están presentes, porque en la amplia noción de lo sociocultural el gustar o no gustar

de algo tiene sus implicaciones a partir de las relaciones sensibles que interactúan para encontrar enfoques y soluciones diferentes o compartidos. A partir de esta cualidad estimativa que permite percibir y apropiarse la realidad sensiblemente (en tanto facultad donde se fusiona lo sensorial y racional), para valorarla estéticamente, las personas podrían repensar nuevas alternativas para revalorizar lo tradicional o crear y recrear lo contemporáneo.

El camino se inicia a partir de los sentidos como medios de afirmación del ser humano en el mundo y también de autoconocimiento y de conocimiento; la sensibilidad estética surge en este proceso de afirmación. La persona desde el punto de vista del conocimiento nunca es una *tabula rasa*, sino que percibe en función de los códigos culturales que tiene incorporados. A su vez, el objeto no se distingue por su sola presencia, sino por su relación con otros elementos y su significado para cada cultura. La percepción, la aprehensión del objeto como un todo, no es un acto natural, en tanto siempre media el universo simbólico de quien percibe. Cada proyecto sociocultural podría facilitar esa interacción, de tal forma que la coexistencia propicie el enriquecimiento espiritual de todos a partir de los aportes culturales individuales y no de unos en detrimento de otros.

De esa manera se podría contribuir a la conformación del sentido estético o la capacidad de apropiarse estéticamente el mundo, de forma emocional con sentido únicamente humano, que orienta al individuo en la toma de conciencia de este valor y que se precisa con sus vivencias.

Desde edades tempranas se comienza a desarrollar en las personas los sentimientos estéticos por diferentes vías; elemento muy importante a tener en cuenta en la gestión de proyectos socioculturales para encaminar el trabajo con los niños, adolescentes y jóvenes de forma intencionada, dirigida a promover y estimular su desarrollo. Pero este proceso no debe limitarse a este grupo, porque los adultos también son susceptibles de cultivar dichos sentimientos y solo cuando el ser humano es capaz de discernir las diferentes cualidades de un objeto, libre de la «burda necesidad práctica», es que surgen las relaciones estéticas y, por consiguiente, el elemento valorativo como una correspondencia de significación, nacida de las relaciones sociales, con características propias en cada época, en cada contexto. Solo de esta forma estarán en capacidad de disfrutar en toda su riqueza del ambiente en que viven.

Existe un conjunto de factores individuales y socioculturales que determinan que la valoración estética tenga un carácter libre, pues cada criterio es personal a partir de la propia vivencia, de la experiencia, del grado de emocionalidad que le provoca determinado objeto o fenómeno a la persona.

Esta relación se diferencia del resto de los estados emocionales que experimentan las personas ante objetos, fenómenos y procesos de interés utilitario, porque es un «interés desinteresado», sólo se disfruta con la contemplación, la creación y la vivencia experimentada espiritualmente. En la gestión de proyectos, conocer estas particularidades permite aprovechar la diversidad de expresiones que las personas pueden proponer a partir de la apropiación del entorno en que experimentan y ponerlas en función de la colectividad, para que propicie la satisfacción individual y el enriquecimiento espiritual de unos y otros.

Todas las personas, al valorar estéticamente su entorno inmediato y mediato, tienen como punto de partida un ideal estético que se ha ido conformando a lo largo de su vida e influenciado por la idea o modelo estético que prevalece dentro de su medio. Es en este proceso de valoración que compara la realidad con su ideal, formado en la dialéctica del ideal colectivo y el individual, aunque muchas veces ese ideal propio esté influido por el que prevalece en su grupo o comunidad. Por ello, como ambos son un todo heterogéneo y diverso, expresado en grupos étnicos, raciales, de género, culturales, según el nivel de acceso a recursos, encontraremos también diversos ideales estéticos aunque tengan identidad y necesidades comunes.

En este proceso se va gestando el gusto estético o la capacidad para valoraciones independientes, orientadas a la satisfacción emocional a partir del surgimiento de una escala de valores. En tal sentido, teniendo en cuenta el diagnóstico sociocultural, se podría pensar en alternativas que incidan en el desarrollo del gusto estético de los participantes, no imponiendo modelos, sino desarrollando competencias que desde dentro propicien el autodesarrollo de las personas, la institución o comunidad.

En la vida cotidiana se producen relaciones, hechos y acontecimientos en los cuales es importante que los seres humanos aprendan y puedan explorar su dimensión sensible, de forma que los sujetos se relacionen afectivamente entre sí y con los objetos comunes. En ocasiones las personas no son conscientes de ello, por lo que se necesitan ciertas mediaciones en forma de reglas compartidas o acuerdos que propicien la interacción de las identidades individuales y colectivas desde sus sensibilidades. En este sentido la gestión de proyectos socioculturales podría proponer, según afirma la esteta mexicana Katya Mandoki (2006), «estrategias ligadas a la presentación de realidades, de imaginarios, de identidades», en aras del desarrollo de las personas y los grupos.

Esta especialista propone una mirada desde la *estética de lo cotidiano*, que resulta útil tener en cuenta en la dimensión estética de la gestión de proyectos socioculturales:

1. Realizar un viraje al concepto de la estética tradicional –sin desconocer sus aportes– desde los *efectos estéticos de las prácticas sociales* como el arte, las artesanías o el diseño (cuestión que se ha absolutizado hasta hoy), hacia los *efectos sociales de las prácticas estéticas*, que no se reducen a estos tres tipos de objetos.
2. Ya que la subjetividad resulta inaprehensible excepto a través de su objetivación, la estética en la vida cotidiana sólo puede abordarse teóricamente a través del análisis de los procesos de enunciación e interpretación en los que la subjetividad se articula, se despliega y se conforma, lo que implica que la estética es esencialmente una práctica, una actividad más que una cualidad, porque su carácter de cualidad proviene de la actividad.
3. La estética no es sólo el *efecto* de lo bello o lo sublime en la sensibilidad humana, sino un conjunto de *estrategias* constitutivas de efectos en la realidad; por ello es necesario analizar los modos en que se despliega tal constitución estética de la vida cotidiana y el tipo de prácticas en las que está involucrada.
4. En la vida cotidiana lo estético se vincula a la estesis como dimensión viva de lo real, a la experiencia, sin que implique necesariamente a la belleza o al placer. Comprender las diversas prácticas sociales en su dimensión estética y no solamente a las obras de arte en su contexto cultural e histórico es la condición de estesis en la vida social.
5. La estética de lo cotidiano no explora a la estética *en* la cultura (como se reduce en muchas ocasiones sólo a la manifestación artística o los elementos bellos o decorativos de la vida diaria) sino la estética *de* la cultura, es decir, la construcción estética de la cultura, pues sin estesis no hay cultura, está dispersa por todo el tejido de la cultura.
6. Como complemento de lo anterior, es necesario explorar de qué modo la estética participa en la construcción de la cultura, de la realidad, de los mundos que hemos elegido desarrollar y de los que hemos optado por descuidar y abandonar.

Esta mirada a la estética ayuda a situarla en el plano de la gestión de proyectos socioculturales, por cuanto en muchas ocasiones se concibe ésta desde la concepción tradicional y no en todos los planos que se propone, que podrían ser muchos a partir de las necesidades y los intereses que se muevan.

De todo lo anterior se deduce que la educación estética es hoy más que nunca una urgencia, tanto desde lo pedagógico como de lo andragógico, lo que no se circunscribe a la escuela, sino a todos los escenarios donde nos desenvolvemos. Si bien es cierto que a las escuelas, instituciones culturales y otras

organizaciones les corresponde una parte importante en la concepción de estrategias coherentes y a tono con el entorno, no se puede desconocer que

en el ámbito de lo sensible, al margen de estas estrategias, la individualidad está abierta permanentemente al intercambio de impresiones; recepciona posturas y modelos, y es susceptible a influencias espontáneas, locales, arbitrarias, inconscientes e intuitivas que, de modo muchas veces determinante, modelan sus gustos y preferencias. (Sánchez, 2006: 59)

Además, la educación estética no se agota con la adultez, es un ir y venir de intercambios a través de los cuales las carencias en la formación que se han tenido en etapas anteriores de la vida pueden descubrirse y cubrirse en edades más avanzadas; nunca es tarde para experimentar el goce estético. La formación de públicos y la educación permanente en y para la vida cotidiana, deben tener esta premisa.

Por otra parte, lo estético funciona a través de diferentes canales comunicativos internos y externos de los que a veces no tenemos conciencia, pues estamos influidos no sólo por la dinámica interna de los espacios institucionales y comunitarios, de su universo simbólico y creativo, sino también por la avalancha que a través de todos los medios audiovisuales, comerciales u otros nos llegan, influyen en los gustos y preferencias, hacen invisibles las tradiciones, aíslan a las personas. De ahí que el escenario de la gestión de proyectos socioculturales sea imprescindible para compartir las diferentes visiones, apreciaciones, sentimientos, gustos y preferencias basados en el respeto mutuo a la diversidad, pero sin olvidar los más genuinos valores humanos, para lo cual la educación estética desempeña un rol fundamental.

El desarrollo de competencias que posibiliten a las personas valorar, seleccionar, crear, apreciar, promover y disfrutar escenarios, momentos y propuestas estéticas cotidianas o eventuales, se debe tornar en compromiso de todos los miembros de la comunidad y/o institución. En este sentido, la gestión de proyectos socioculturales tiene mucho por hacer para sostener una vida más plena. Ello necesita de estrategias específicas en las que se sientan diferentes dimensiones de la gestión de proyectos.

Ver la estética en la vida cotidiana nos exige que tengamos una visión transdisciplinar a partir de las relaciones con otras dimensiones de la gestión de proyectos socioculturales como la ética, la artística, la ambiental, la formativa y la humanista, no reducida sino integradas, aportando nuevas calidades, en función de las transformaciones que se necesitan lograr en cada caso. Para los fines de un proyecto sociocultural de cualquier natu-

raleza, las dimensiones señaladas aportan elementos fundamentales a la estética y viceversa, pues en cada una de ellas el desarrollo de la percepción sensible, los sentimientos, constituye un componente esencial para su existencia. De otra parte, no habrá apropiación estética del mundo inmediato o mediato si no se entrelaza con las otras dimensiones.

Si nos proponemos reflexionar y disfrutar una expresión artística de cualquier naturaleza, o el quehacer diario, tenemos que considerar que en el simple hecho de vivir, radica esa sensualidad y sensibilidad que constituye la estética y que, en el ámbito de la gestión de proyectos, tiene una significación extraordinaria para los objetivos de desarrollo de las personas en nuestro entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- BEARDSLEY M. C., HOSPERS, J. (2001). *Estética. Historia y fundamentos. (Undécima edición)*. Madrid: Cátedra Teorema.
- KAGAN, M. S. (1984) *Lecciones de Estética marxista leninista*. Ciudad de La Habana: Editorial Arte y Literatura.
- MANDOKI, K. (2006). *Prosaica. Introducción a la Estética de lo Cotidiano*. [Resumen en versión electrónica] México: Grijalbo.
- MANDOKI, K. (2008). *Estética cotidiana y juegos de la cultura*. [Versión electrónica] MÉXICO: Siglo XXI Editores.
- MARTÍNEZ RÍU, A. (1996). *Diccionario Interactivo de Filosofía* (3ra Edición). [CD-ROM] Barcelona: Editorial Herder.
- PINILLA BURGOS, R. (2002). La actitud estética en el nuevo siglo. *Revista Crítica* no. 899, Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- PUPO PUPO, R. (2008). La filosofía de la cultura. En R. Pupo Pupo, R. M. Bush, *Filosofía en su historia y mediaciones*. Nuevo León, México: Editorial Sintaxis.
- SÁNCHEZ MEDINA, M., ET.AL. (2008) *Estética. Enfoques actuales*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- SÁNCHEZ MEDINA, M., Y MEDERO HERNÁNDEZ, N. (2003). *Estética ¿Teoría de la sensibilidad o teoría de las bellas artes?*. Trabajo no publicado. Consultado el 3 de mayo de 2009.
- SÁNCHEZ, M. (2006). Impactos invisibles. La teoría de la Educación estética hoy. En Sánchez Medina, M., et.al. (2008) *Estética. Enfoques actuales*. La Habana: Editorial Félix Varela.

La dimensión artística en la gestión de proyectos*

“Nadie hace arte si no es para salir del infierno”

ANTONIN ARTAUD

¿Qué es el arte?

¿Para qué sirve el arte?

¿Cómo proyectar un futuro mejor a través de los caminos artísticos?

PRIMERA POSIBLE RESPUESTA

Se le llama *arte* a las creaciones mediante las cuales el ser humano expresa una visión sensible del mundo que lo rodea, sea este real o imaginario. Incluye las relaciones que establece en sociedad y las comuniones en las cuales esta sociedad se expresa en un entorno dado. El arte invoca percepciones, sensaciones, actitudes que tienen los seres humanos, y no son explicables de otro modo.

El arte usualmente expresa ideas o emociones a través de recursos visuales, lingüísticos, sonoros, o variantes complejas de todos estos, como los audiovisuales; todo ello traducido en imágenes resultantes de la representación subjetiva.

La noción de arte está hoy sujeta a profundas polémicas. Esto debido a que el significado de la palabra “arte” varía según la cultura, la época, el movimiento, o el grupo de personas para las cuales el término es productor de sentido.

El término *arte* procede del latín *ars*, que indica la creación o producción. Refiere además la existencia de talentos específicos o conocimientos

* Autora: Lic. Elisabeth Loyda Sarduy Linares

profundos y sobre todo especialización, de ahí la idea de la sublimación como cualidad de la imagen resultante en el proceso de la creación, y la constante de la comunicación como fin último.

A finales del siglo xv, durante el Renacimiento italiano, se hace por primera vez la distinción entre el artesano y el artista, entre artesanía y bellas artes, entre productor de obras múltiples, y creador de obras únicas. Es también en este período cuando se elabora un lenguaje propio para diferenciar la formulación exterior de la representación, quedando enunciadas las artes liberales en tres oficios: arquitectos, escultores y pintores.

Existen clasificaciones que refieren a la arquitectura, danza, escultura, música, pintura y poesía expresión de la literatura, que toma como referencia a la denominación usada en la antigua Grecia. Posteriormente Charles Batteaux, en su obra de 1746, *Les Beaux-Arts réduits à un même principe*, acuñó el término “bellas artes”, que aplicó originalmente a la danza, la floricultura, la escultura, la música, la pintura y la poesía, añadiendo luego la arquitectura y la elocuencia. Más adelante la lista sufriría cambios, según los distintos autores que añadirían o sustraerían artes a esta compilación. En el siglo xx Ricciotto Canudo, el primer teórico del cine, fue el iniciador al calificarlo como el séptimo arte en 1911.

Actualmente se suele considerar la siguiente lista: la danza, la música, el teatro y las artes visuales como las bellas artes. El séptimo arte es la cinematografía, la octava es la fotografía, aunque se alega que es una extensión de la pintura. La novena es la historieta, de la cual se dice que es un puente entre la pintura y el cine. Algunos consideran otras artes en la lista, como la televisión, la moda, la publicidad o los videojuegos.

Las artes a menudo son divididas en categorías más específicas, como: artes decorativas, artes plásticas, artes escénicas, la literatura. También se puede encontrar la determinación de la imagen artística, enfocando a la pintura como una forma de arte visual, y la poesía como una forma de literatura, a la danza y al teatro como artes escénicas.

Según Arnold Hauser (1969), “*las obras de arte son provocaciones con las cuales polemizamos*”. Las interpretamos de acuerdo con nuestras propias finalidades y aspiraciones, les trasladamos un sentido cuyo origen está en nuestras formas de vida y hábitos mentales.

La polémica es esencia en la vida humana, por lo que una de las vías más plenas en la que los seres humanos nos comunicamos, es la artística, con las herramientas diversas de cada manifestación y nuestra naturaleza. Creamos a partir de un ideal individual y nos adscribimos a ideales espacia-

les y temporales colectivos, los cuales son utilizados convenientemente en los procesos de gestión cultural.

SEGUNDA POSIBLE RESPUESTA

Hoy día, el arte ha establecido conjuntos de relaciones que permiten englobar dentro de una sola interacción a la obra, el artista o creador y el espectador, receptor o destinatario. La Estética estudia a las artes como sistema, las integra, es una fuente teórica vital para la dirección que toma la cultura artística y evoca al arte como fenómeno polifuncional.

Las funciones del arte en su integridad no son válidas para todos los tipos o géneros, pues se necesita un análisis epocal, o sea, una visión desde el desarrollo humano. Las posturas filosóficas determinan surgimientos de estilos y géneros.

El *enfoque sistémico* de Kagan expresa la relación entre el arte y su medio ambiente, analiza con verdadero acierto la relación particular entre el arte y la sociedad, como expresión de las acciones colectivas. Orienta la relación del arte y el ser humano como vía para la formación de la personalidad y la traduce en la elevación espiritual individual. Enuncia la correspondencia arte y naturaleza como perfeccionamiento del goce estético del ser humano en su vinculación con el medio. El enfoque de la creación y apreciación artística, su relación con la cultura, como expresión de codificación y autoconciencia. El arte además actúa sobre su desarrollo a través de la autorregulación, como mecanismo crítico.

De acuerdo con la realización histórica concreta de sus funciones, podemos enfocar los aspectos valorativos, hedonistas, educativos y semióticos del arte, partiendo de las relaciones del sujeto creador, la sociedad, la información con que cuenta y la personalidad del mismo. Entonces su obra traduce intenciones diversas que se relacionan con el receptor y apelan a la participación, a través de los mecanismos comunicativos y socioeducativos. En dependencia de las necesidades de las diversas situaciones sociales, sobresalen unas u otras funciones del arte; además, hemos de tener en cuenta el método artístico del creador y su postura ideológica.

En las posiciones diversas que asumimos con respecto al arte, encontramos revelaciones referidas a la sociedad y a la individualidad. En la percepción y otras construcciones mentales colectivas, nos relacionamos con la obra desde la apreciación, en caminos diversos que van desde la aceptación a la negación del símbolo, desde la asimilación a la enajenación. Siempre a través de la subjetividad, de la problematización, encontramos o rechaza-

mos el discurso implícito en la estructura del signo. Es entonces que se hallan o no, los valores compartidos, los rasgos, las significaciones, las representaciones.

La creación artística es un proceso complejo, pues se da una especial relación individual con la sociedad y la naturaleza desde una visión individual, original, irrepetible de las estructuras emocionales y racionales. Actúan fuerzas físicas e intelectuales, fusionadas en el trabajo, que requiere motivaciones específicas.

Esta motivación transita al nivel consciente, a una necesidad social y sobre todo al elemento fundamental que es la inspiración, la cual exige la mayor actividad pues es un salto cualitativo que consiste en un momento de tensión máxima, la cual se transforma en la creación de formas materiales, en la obra de arte, y ésta debe responder sobre todo a cuestiones radicales, sociales, políticas y morales de su tiempo y de su espacio, además de las cuestiones de la vida artística y estética del creador, las que algunas veces se convierten en lo que se conoce como el estilo o la poética del autor.

Para entender los significados y las relaciones que de los procesos artísticos emanan, son imprescindibles claridades más o menos conscientes, la interpretación certera de los referentes culturales compartidos, los procesos y posturas de vida y los proyectos, o sea, las imágenes que aún están por materializarse en la eterna relación de los seres humanos con el ideal de belleza.

El fin último de la creación artística es la comunicación, la exposición del signo, la provocación en el orden social. Para ello se necesita completar el proceso y eso no es posible sin la apreciación. La percepción de la obra de arte es un proceso semiótico específico, donde la observación es el punto de partida para obtener información; luego evalúa la realidad incorporando la necesidad de la participación, se comunica con el signo, que informa y a su vez despierta las emociones del perceptor y apela a su referente cultural y su inteligencia, por lo que se define en una activación mayúscula del que recibe, donde se moviliza la experiencia, la imaginación, la inteligencia. Es un acto de co-creación.

El arte transforma la realidad, tiene ese don, por lo que las personas implicadas en ese afán lo utilizan concienzudamente con tal fin. Muchas veces en nuestra realidad mostramos que es posible cambiar una postura, una visión y muchas a través de esta dimensión. Personas, grupos humanos, comunidades experimentan el cambio a través de proyectos y ejecutorias artísticas y participan en ejercicio consciente por una nueva realidad, proyectando la utopía.

Es posible integrar a las personas canalizando sus intereses y motivaciones, propiciando la actividad artística, a través de posturas creativas y la participación ciudadana en los procesos de la comunicación con la obra de arte.

Las manifestaciones artísticas y sus posibilidades para la integración se emplean en los procesos de producción y apreciación, ya sea en el marco institucional, en los ambientes comunitarios u otros reconocidos y diversos de actuación. Cuando un grupo de personas confluyen en un espacio para escuchar, visualizar, gesticular, intercambiar roles, se declaran allí relaciones de sentido. En el momento en que nos enfrentamos a la representación, nos integramos, por lo que se produce un proceso cultural en el acercamiento y el compromiso. No importa mucho el resultado artístico, sólo la confluencia, el intercambio de saberes, las emociones canalizadas, las sensaciones que afloran, las aptitudes que se descubren y las actitudes que se asumen desde lo individual al priorizar lo colectivo. Todo ello es vital a la hora de proyectar y sobre todo en la gestión de esos proyectos.

El arte provoca una relación diferente entre el bien y el mal, entre lo posible y lo imposible, entre la probabilidad y la necesidad, entre la realidad y la utopía, entre la directriz y la alternativa. Es entonces el arte, los procesos culturales colectivos, los artistas y los gestores en los entornos comunitarios, una fuente que posee un poder diferente, es un espacio de confluencia de los seres humanos que resulta propicio para la transformación y la transgresión, para la revolución humana, que es la cultura.

TERCERA POSIBLE RESPUESTA

En la actividad gestora de los procesos artísticos, es fundamental no desconocer que cada tipo de arte tiene una manera específica de comunicarse, y las condiciones de los públicos para enfrentar el hecho pueden variar con la actitud que asuma el perceptor para la apreciación de la obra de arte. Es imprescindible tener en cuenta el gusto, la formación y el grado de desarrollo de la conciencia estética, las posibilidades de evaluación de la realidad, porque la identificación es posible, pero también y en la misma medida, el distanciamiento.

El desarrollo de la personalidad en sociedad, la posibilidad de la convivencia con propuestas certeras para el cambio, implica nuevas formas de adentrarse en el medio sociocultural, garantizan calidad de vida. En el arte, tanto los procesos creativos como la expectación del hecho artístico son considerados oportunidades vitales de transformación humana que convocan la cualidad. Sólo a través de la experiencia, de la participación, encontramos el camino que conduce a la verdad.

La educación ciudadana a través de los trayectos de las manifestaciones artísticas garantiza un futuro de armonía, porque propone el contacto permanente con los caminos de la luz, el color, la variedad de los sonidos, la comunicación especial a través de la letra impresa, el encuentro con lo bidimensional, la co-creación de los espacios tridimensionales. Esto hace más feliz al ser humano, garantiza calidad de vida, aun en un medio adverso.

La cultura es la esencia vital que conduce la actuación de los actores sociales, determina formas de vida, declara opciones locales, personaliza modos de desarrollo, produce caminos diversos en las proyecciones de las comunidades, y por ello es menester gestar procesos y conducir fenómenos que la prioricen, no como telón de fondo, sino pensando en el valor que posee. Por ello el arte, cómo expresión de una forma cultural, trasmuta las visiones sociales en productos emotivos, trascendentes y propios, que permiten el acercamiento inmediato, sin las formalidades de otros procesos humanos.

Pablo Giacomini (2007) recomienda “ampliar los horizontes, escrutar las profundidades, crear nuevos espacios multidimensionales como meta”.

Los espacios donde se generan producciones y apreciaciones artísticas son gérmenes de complicidad ciudadana, pues las personas sienten la diferencia entre el “querer ser” y el “tener que ser” de la orientación vertical. Son por consiguiente los procesos culturales comunitarios, espacios de concilio ciudadano, que sirven para provocar una realidad diferente, más cerca de la deseada. El reconocimiento de la luz, el color, el sonido, la palabra, enfrenta a los seres humanos a la diferencia, al disfrute de la libertad y a la diversidad, porque los encara a la posibilidad, que a través de las artes tenemos, de transformar la realidad en algo que esté más cerca de los sueños, de la utopía.

De nada sirve la creación artística si no está al servicio de la sociedad. Desde la realidad más concreta y pequeña, se hacen grandes aportes al todo, pues los artistas son agentes de cambio, son gestores culturales. Ya sea a través de la comunicación diáfana que establecen con grupos sociales o etéreos determinados, cuando esparcen su saber apoyando acciones en sus entornos más inmediatos, cuando se unen para propiciar con su maestría, que otros talentos y otras motivaciones se encausen por estos caminos.

El arte muestra que existen vías valederas para transitar por la realidad, porque ofrece una visión diferente de la vida lejos de la linealidad, y los roles cambian cuando los observadores pasan a productores artísticos, cuando se transforman en actuantes y ejecutores de estos procesos, y todo forma parte del ejercicio emancipatorio en el desarrollo cultural.

Por todo lo anterior, hemos de reconocer que las artes, los procesos de producción artísticos, los procesos de apreciación y los artistas en su interactuar ciudadano, son fuente de comunicación inagotable para la sociedad y en su utilización consecuente para la gestión cultural, hemos de encontrar soluciones ciertas para los problemas más arduos de nuestro tiempo, postura sensata en la garantía de la existencia futura.

BIBLIOGRAFÍA

GIACOMINI, P. (2007). Funciones del Arte. En *Estudios de Arte*. [Trabajo en red] Recuperado el 26, enero, 2009 de:

HAUSER, A. (1969). *Introducción a la Historia del Arte*. Madrid: Editorial Guadarrama.

KAGAN, M. S. (1984). *Lecciones de Estética Marxista Leninista*. La Habana: Editorial Arte y Literatura.

MARTÍN RODRÍGUEZ, A. (2006). En torno a la promoción artística. En Centro Nacional de Superación para la Cultura (2006). *Selección de lecturas sobre Promoción Cultural*. La Habana: Editorial Adagio.

NAVARRO, D. (2006). *Las causas de las cosas*. La Habana: Editorial Letras Cubanas.

SOTOLONGO CODINA, P. L. (2006). *Teoría social y vida cotidiana: la sociedad como sistema dinámico complejo*. La Habana: Publicaciones Acuario.

¿Es posible el liderazgo del siglo XXI en los Proyectos Socioculturales?*

Vencer nuestros temores y enfrentar los desafíos del cambio puede ser un proceso cuidadoso. Para defender nuestra visión, debemos estar dispuestos a desviarnos de los métodos convencionales, luchar a través de la serie al parecer interminable de obstáculos y barricadas y continuar con seguridad y con valor hacia nuestro objetivo. Debemos aceptar el hecho de que tenemos el poder y la capacidad para cambiar. (Quinn, R.E., 1997)

INTRODUCCIÓN

Aún cuando estamos en el Siglo XXI y los mitos con respecto al liderazgo ya no son los de la época de la teoría del “gran hombre”, ni los estudios sobre el tema se encasillan en los manidos estilos de liderar, se pueden encontrar todavía algunos mitos transformados, trampas de la autoestima y valoraciones inadecuadas sobre este ejercicio en cuestión. No es para nada obsoleta la pregunta que aún muchos directivos se hacen o hacen a los docentes: ¿El líder nace o se hace? En algunos casos, no es siquiera una pregunta sino una aseveración: Nace.

Es de vital importancia traer a colación este tópico en el abordaje de los proyectos socioculturales, y como tantas de las dimensiones que los atraviesan, esta es crucial para su existencia y continuidad.

* Autora: M.Sc. Yasmira Marisol Calderón Ibarrollín

I. EL MITO DEL LIDERAZGO Y SU DESMITIFICACIÓN.

Creer que el liderazgo es privativo de unas pocas personas nos pone en una posición muy cómoda y conveniente para muchos, bien para los que ocupan cargos de dirección como para los seguidores y/o criticones. “Liderar es algo tan elevado que requiere de características innatas que no me fueron dadas, por tanto, sólo puedo dirigir como hasta ahora lo he hecho”; o, “¡Qué va!, yo no sirvo para dirigir y menos para liderar, que lo haga otro”; o, “¿Será posible que no pueda hacerlo de otra manera? ¿No se da cuenta que así no funciona?”; y este, un poquito más honesto: “Yo no sé cómo es, pero sé que así no es.” Estos comentarios deben resultarles conocidos y de seguro, muchos otros agregaría usted.

Existe otra posición ventajosa respecto a la sobrevaloración que se hace de este ejercicio del liderazgo. Recae sobre todo en 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.” Incluso, todas estas observaciones, 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 los proyectos socioculturales se comienza desde de la participación popular y el *todo* debe ser en función de la satisfacción de las necesidades de la gente; creemos, por tanto, que es imprescindible hacer una revisión crítica de la actitud de dirección que está detrás de los mismos.

Si se le diera una mirada, bajo esta perspectiva, a los distintos proyectos socioculturales que desarrollamos, ¿qué obtendríamos por resultado? Más allá del discurso, ¿los actores sociales son considerados, y se consideran a sí mismos, siempre desde todo su potencial para liderar su propio proceso de transformación? ¿Son vistos y se sienten como los verdaderos protagonistas? ¿Cuántas veces nuestro análisis al respecto se queda anclado en lo que hace esa persona y no en lo que pueda llegar a hacer?

Todo lo anteriormente citado y cuestionado, estamos seguros que de alguna manera se realiza, pero hasta qué punto es una práctica constante,

sistematizada e intencionada, respaldada por una filosofía y cultura de trabajo, es algo que valdría la pena responder con sinceridad.

Reconocer todas las cuestiones hasta aquí planteadas nos significa la necesidad de abordar la *dimensión directiva* en los proyectos socioculturales, diseñarla y pensarla con toda intención. Poniendo el blanco en nosotros y los otros, para fallar lo menos posible y lograr una participación más real que nos conduzca a una mayor calidad de vida.

¿A qué nos llama entonces 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?

La participación popular, en la actividad del Consejo Popular, constituye la vía fundamental para realizar su labor. Ella está presente desde la identificación de los problemas y necesidades y sus posibles soluciones, hasta la adopción de las decisiones, así como en la planificación, desarrollo y evaluación de las principales acciones que se ejecutan en la demarcación. (Ley 91 de los Consejos Populares, 2000)

El concepto de participación popular que aquí se describe, nos da la medida de la concepción del ser humano que está detrás de la misma. Sin embargo, en nuestras prácticas estamos obnubilados, y creemos que liderar es cuestión de uno solo y ser seguidos por los demás. 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 como ya habíamos visto al inicio, “se nace con ello y no hay nada que hacer.”

Sin embargo, este es un punto que nos atañe a todos pues, para no ser absolutos, pudiéramos decir que la mayoría de las personas lideramos en distintos momentos de nuestra vida distintas tareas. Aún cuando no nos propongamos un proyecto sociocultural con todas las de la ley, el fin del mismo lo pretendemos cumplir de algún modo, pues es la incidencia transformadora en el ser humano. De este modo, el análisis que compartimos no es sólo para los que formalmente dirigen proyectos socioculturales,

sino para aquellas personas que se interesan también por la investigación sobre los mismos y llegan con ideas preconcebidas o hinchados de poder porque creen que el conocimiento sólo está en ellos. O para las madres y los padres en la crianza de los hijos, donde no reconocen la experiencia de estos, aunque pequeña, pero experiencia al fin con la que se puede contar, y todo el potencial que tienen por desarrollar, pero que si no se les estimula, llega un momento en que puede ser demasiado tarde. Va además para con los maestros en las escuelas; va para todos los que “seguimos la corriente” sin cuestionarnos ¿para qué y por qué de ese modo? sin pensar ni ensayar modos diferentes de sentir, de pensar y de hacer.

Como podemos apreciar hasta aquí, no hemos ofrecido ningún concepto de liderazgo, lo cual ha sido con toda intención. Lo pretendido no es filosofar sobre las distintas teorías que existen sobre el mismo y que se encuentran en una bibliografía muy vasta, sino invitar al lector a cuestionarse cuál ha sido su concepción hasta ahora y todos los mitos, aseveraciones, paradigmas que pueden estar ocultándose detrás de su forma de hacer. Existe una indisoluble mezcla entre lo que pensamos y lo que hacemos, aún cuando a veces parece que pensamos una cosa y hacemos otra. Si nos preguntáramos sinceramente, descubriríamos que pensamos más allá de donde nos permitimos conscientemente aceptarlo.

Dirigir y liderar implican total responsabilidad, compromiso y coherencia. Nada inalcanzable a los seres humanos, lo que no es sinónimo de fácil. A finales del siglo pasado aparece el carácter multidimensional de la inteligencia, presentado por Gardner. Se concibe a la misma como “la capacidad de resolver problemas o de crear productos que sean valiosos en uno o más ámbitos culturales.”(Bello, 2002) Ahora bien, la gama de resoluciones de problemas y productos es tan amplia como nos la podamos imaginar, siempre que cumplan con el requisito de ser valiosos socialmente. Esto hace que se consideren distintos tipos de inteligencias universales y propias de la especie humana que sean útiles a tal propósito. Que sean propias de la especie humana no significa que la totalidad de las personas tengan desarrolladas todas al mismo nivel, por esta razón hay individuos más diestros en determinadas tareas que en otras. Lo que nos está diciendo esta teoría es que el ser humano de por sí es inteligente, en algo, lo que hay que averiguar en qué o para qué. Entonces, ¿quién sería el directivo líder verdaderamente inteligente? Sin dudas, aquel capaz de detectar, aprovechar y desarrollar las *competencias* y potencialidades del grupo con que cuenta y liderar de manera compartida todo el proceso.

Un concepto, una filosofía, una nueva forma de gestionar las organizaciones ha venido a ser el llamado Empowerment, y se destaca en especial

en el ámbito empresarial. Es la integración de todos los recursos materiales, tecnológicos, humanos y financieros para tratar de optimizar haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Empowerment es donde se optimizan los beneficios tecnológicos de la información. Los miembros de la organización, tienen completo acceso y uso de información crítica, poseen la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Si adecuáramos esta novedad a los proyectos socioculturales, la traduciríamos en *participación popular*. Se habla aquí de personas capacitadas, preparadas para tomar su autoridad y ponerla al servicio de las metas del proyecto, que siempre deben conducir al beneficio de los individuos. Incluye la responsabilidad compartida y la confianza entre todos. ¿Se parecerá algo más que esto a liderar? Sólo es cuestión de ver en qué tareas recaería esta suerte de liderazgo y por quiénes serían ejercidos.

Como se apunta anteriormente, es una concepción, una filosofía, por tanto es algo que debe ser compartido y abrigar valores en los que todos se encuentren, crean y vivan de conjunto. Son necesarios diferentes elementos a tener en cuenta para su realización:

1. Relaciones: Las relaciones entre directivos-líderes y el resto de las personas que laboran deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo. También han de ser sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.
2. Disciplina: Es preciso fomentar:
 - El orden: que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente.
 - La definición de roles: determinar perfectamente las funciones de la gente con su respectivo alcance así como sus responsabilidades. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está ubicado.
 - Compromiso: Debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye:
 - a. La lealtad, ser fieles a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros.

- b. La persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos.
- c. La energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y *que convierte a la gente en líderes vitales*. (Blanchard, K., *et.al.*, 1996)

Hay dos aspectos muy importantes que señalar y distinguir. En primer lugar, esta filosofía no se puede inocular a la gente si no se fomenta una cultura de trabajo en equipo en la que verdaderamente uno crea, tal como ya habíamos apuntado cuando se enunció la verdadera inteligencia del directivo líder. El segundo punto donde es preciso detenernos, es en la concepción que abrigan muchas organizaciones, en especial las del ámbito empresarial. Este involucramiento que persiguen de sus trabajadores, es precisamente porque lo conciben como el principal recurso y ventaja competitiva. Sus *competencias* no servirían por mucho tiempo si no garantizan sentido de pertenencia a la organización, la cual se gana con la implicación paulatina en la vida organizacional, participación en la toma de decisiones, autonomía, motivación, reconocimiento, entre otras muchas causas. Pero es preciso en los proyectos socioculturales ir más allá, no se apela a la integración del ser humano en primer lugar por lo que pueda reportarnos desde el punto de vista utilitario, sino porque lo respetamos y *a priori* declaramos que todos tienen derecho a participar con sus saberes, *competencias* y experiencias, desde los que construiremos conocimientos, soluciones y modos de vivir más satisfactorios que contribuyan a la elevación de nuestra calidad de vida.

Hemos reiterado intencionalmente un término que no ha sido explicado aún, y es el correspondiente a *competencias*. Esperemos que constituya un elemento científico que coadyuve a la desmitificación del liderazgo y nos ayude a hacer camino al andar.

II. AVANCES Y CAMINOS POR ANDAR.

Se atribuye los inicios de la aparición del término *competencias* a David McClelland en la década de los 60 del siglo xx, aunque existen antecedentes situados en los 40 que hacen alguna referencia a lo que hoy se concibe como tal.

En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement *vs.* Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por

la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs. Buena Cuna) (Valle, I., 2003)

En la búsqueda de variables que predijeran el buen desempeño profesional, tenemos nuevamente a McClelland que en el año 1973 demuestra cómo los expedientes o currículos académicos y los test de inteligencia no eran capaces por sí solos de lograr tal predicción.

Por tanto, al hallazgo de nuevas variables que permitieran un mejor vaticinio del rendimiento laboral, fue a lo que denominó competencias. Estas competencias son evaluadas a partir del análisis de lo que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”. (McClelland, D.C., 1973)

Como podemos apreciar hasta aquí, se enfatiza más en los resultados comportamentales de éxito que en la atribución de características personológicas asociadas a los mismos.

Otro elemento importante que se aprecia en varias definiciones es el vínculo de este comportamiento superior con el contexto en el que se desarrolla.

Pereda y Berrocal ilustran muy bien este señalamiento; para ellos competencia es: “Un conjunto integrado de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.” (Pereda y Berrocal, 2001)

Este punto nos adentra más en la desmitificación del liderazgo, pues estamos seguros que contamos con miles de ejemplos de personas que han liderado de manera excelente en determinados lugar y grupo, y no tuvieron la misma suerte en otros espacios. ¿Podríamos decir que es una persona incompetente, o simplemente las competencias con las que cuenta tienen más éxito para determinadas tareas o situaciones y grupos? ¿Podiera desarrollar las mismas para actuar en otros contextos? Estas observaciones y cuestiones son válidas para los directivos, líderes, directivos-líderes y cualquier actor social. Nos refuerza la idea rectora que nos acompaña desde el inicio. Todos podemos liderar en alguna tarea y en algún espacio, sólo hay que desarrollar las competencias para ello. Hacer bien lo que se debe hacer.

Ahora bien, se dice muy fácil, aunque puede parecer un trabalenguas. O dar la sensación de que se dice mucho y no se dice nada. Pues cómo es posible hacer bien lo que se debe hacer.

Varios autores coinciden en señalar cinco componentes de las competencias: saber, saber hacer, querer hacer, saber estar y poder hacer. El primero de esos componentes se asocia con el conocimiento necesario para desarrollar los comportamientos que describe la competencia, el segundo con las habilidades y destrezas requeridas para realizar los comportamientos que describe la competencia, el tercero con los motivos que hacen a la persona querer llevar a cabo los comportamientos descritos por la competencia, el cuarto sería 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 –en esencia se refiere a actitudes e intereses– y el quinto muchos autores lo dejan fuera de las posibilidades personales haciéndolo depender de lo que el contexto le deje hacer al individuo. No obstante, también puede verse hacia la propia persona, la cual es responsable de lograr desarrollar todo ese potencial que lleva dentro de sí, lo que sería el comportamiento concreto en el que vuelca toda su competencia. Como ilustra Armando Cuesta Santos (2001), competencia sería: “Un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo.”

Si lográramos ubicar lo anteriormente citado en el ejercicio del liderazgo, continuamos despojándolo de los mitos a los que hemos hecho alusión, pues como cualquier actividad, ya vemos que requiere del despliegue de determinadas competencias. Estas llevan dentro de sí un conjunto de rasgos personales que no negamos su importancia, pero también exigen conocimientos y habilidades que pueden ser adquiridos y entrenados, así como desarrollados respectivamente. Ahora bien, ¿qué es lo que sucede cuando a pesar de conocer y saber hacer lo que conocemos, no podemos llevar a feliz término nuestra ejecución? ¿Por qué no nos basta pasar una y otra acción de capacitación, en el mejor de los casos, cuando accedemos a aceptar que las necesitamos? ¿Qué componentes de las competencias son realmente tratados en los “cursos” y cuáles dejados fuera?

Quedarnos en este tipo de aprendizaje perteneciente a la “Educación Bancaria” (Freire, P., 1996) donde vamos a recibir pasivamente lo que otros nos dicen a partir de sus experiencias académicas y/o prácticas, no puede bajo ningún concepto desarrollar nuestras competencias. En primer lugar, porque sólo estamos apuntando únicamente al conocimiento, y valdría la pena preguntarnos si es realmente al conocimiento o al mero almacenamiento de información. Como segunda cuestión, en caso de que nos percatásemos que no asistimos a este tipo de “cursos” descritos anteriormente y por tanto, además de conocimientos, se trata de entrenar y desarrollar habi-

lidades, el estilo que impera es más participativo y nos vamos con una buena cantidad de técnicas que nos permiten “hacer”; de cualquier modo continuamos “atacando” parcialmente las competencias, por tanto, no se están desarrollando en su totalidad.

Como plantea The Iceberg Model (Rodríguez, I., 2005) las competencias funcionan de alguna manera como un iceberg. En el pico del mismo, como lo más visible y más fácil de entrenar, se encuentran los conocimientos y habilidades. En lo más interno y aumentando en grado de profundidad aparecen las actitudes y valores; rasgos y motivos, como características de la personalidad, mucho más difíciles de transformar. No obstante, el que sea difícil no indica que sea imposible, y las mismas también forman parte de las competencias. Por tanto, para el desarrollo de éstas es necesario “tocar” todos los componentes; cuando hablamos de “tocar” nos referimos al ser humano en su totalidad y complejidad. Es lograr que se conozca a sí mismo lo más posible, para poder hacer uso consciente y útil del conocimiento construido. Para poder conseguir su verdadero desarrollo, lo cual no es en definitiva otra cosa que su transformación. Creemos necesario preguntarnos: ¿Cuántas acciones docentes dirigidas a los directivos van encaminadas en este sentido?, ¿cuántas veces no son tomadas como pérdida de tiempo por los mismos o por los máximos responsables de su superación? Si estrechamos el cerco, ¿cuántas acciones de superación van dirigidas a la mejora del ejercicio de dirección-liderazgo de los proyectos socioculturales? ¿Y cuántas personas dejan de participar protagónicamente porque el liderazgo es cosa privativa de unos pocos? Peor aún, ¿cuántos de los que dirigen ponen su atención en el desarrollo de sus subordinados desde éste punto de vista?, ¿cómo es posible encontrar el verdadero potencial, el verdadero relevo o los líderes que de conjunto lograremos las transformaciones sociales tan pretendidas?, ¿en qué aspectos estamos poniendo nuestra mira cuando realizamos “promociones”? Y bien sabemos que estas últimas no son pertenecientes al ámbito organizacional solamente. Dentro de los proyectos socioculturales también existen. ¿A quién se le confiere la autoridad y por qué?

En las primeras páginas del texto comentábamos la importancia de hacernos preguntas a nosotros mismos y llevar a la consciencia mucho de lo que “ingenuamente” escondemos pero que puede hacernos y hacer mucho daño. Y que a veces nos hace parecer incoherentes, al pensar de una manera “aparentemente” y actuar de otra. No es posible llevar a cabo ninguna labor de dirección si no se conoce su objeto de trabajo. 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. En este camino escabroso es muy difícil avanzar sin pasar por el autoconocimiento; tal como estaba situado sabiamente en la puerta del Oráculo de Delfos: “Conócete a ti mismo”.

A continuación, queremos compartir una propuesta de enumeración de competencias surgidas de un taller para el desarrollo de las mismas en directivos del MINCULT. No es una conclusión, ni siquiera están aún definidas. Sólo queremos que las apreciemos juntos, para discernir si las mismas no pueden ser desarrolladas si no hay un conocimiento pleno de nosotros mismos y de los otros. No obstante, tampoco son imposibles de realizar, ni son merecedoras de ser puestas en práctica sólo por un selecto grupo escogido quizás arbitrariamente. Aquí van:

trabajar en y con grupo; comunicación intra e interpersonal; toma de decisiones y solución de problemas de modo individual y grupal; administración del tiempo; manejo de conflictos; creatividad; manejo económico; manejo de técnicas profesionales correspondientes a la actividad en sí que desarrollan así como evaluación y control de procesos.” (Calderón, Y., Carriera, J., 2009)

Todas estas competencias deberán ser definidas y dimensionadas según el contexto. Pero responden en gran medida a lo que está exigiendo el siglo XXI en materia de liderazgo. La figura del líder ha de cambiar, especialmente en nuestro país, en toda Latinoamérica. No son estos tiempos de brillar individualmente, sino de que varias personas se conviertan en liberadoras del talento de todos, que compartamos entre todos esta responsabilidad inmensa de las transformaciones sociales tan encarecidamente necesarias. Tenemos una fortaleza que nos distingue de muchos países, somos un pueblo inteligente y con muy buena preparación profesional y cultural. Pero todavía nos queda mucho por andar en lo que a compartir el ejercicio de liderazgo se refiere, en una participación más activa e innovadora.

En el ámbito de los proyectos socioculturales mucho se puede avanzar en este sentido. Si nos referimos a lo que es el proyecto dentro de la gestión señalaríamos a lo que apunta este colectivo de autores:

es un conjunto de acciones estratégicamente planificadas que involucran y articulan a hombres y mujeres interesados en provocar cambios o transformaciones en su realidad, para lo cual necesitan tener a la mano una serie de recursos humanos y materiales, que utilizados racionalmente, les permiten producir bienes o servicios de beneficio social, en un tiempo determinado, con un enfoque de desarrollo sostenible. (Juliá, H. *et.al.*, 2006)

Estos cambios y transformaciones sociales, que impactan culturalmente en la vida de la gente, son los que legitiman y singularizan los proyectos de tipo sociocultural. El liderazgo, la participación, la toma de autoridad, el uso racional, consciente y medido del poder y el compartirlo; es también un problema cultural que merece toda nuestra atención.

BIBLIOGRAFÍA

- ARÉS P. (2002). Aspectos básicos del trabajo con grupos. En *El trabajo grupal*. La Habana: Ed. Caminos.
- AYÚS, C. N. (2005). *Relaciones de dirección en Cuba. Sujetos sociales y fundamentación ideológica*. La Habana: Editorial Academia.
- BELLIDO, R. (2004). *El oro nuevo. José Martí en la Educación Popular*. Holguín: Ediciones Holguín.
- BELLO, Z., CASALES, J. (2002). *Psicología General*. La Habana: Ed. Félix Varela.
- BLANCHARD, K. (1996). *Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- CALDERÓN, Y. M. Y J. CARRIERA. (2009). *Taller de competencias en el ejercicio de la dirección*. La Habana: Centro Nacional de Superación para la Cultura.
- CARDONA, J. M. (2006). *Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos. Del miedo a la confianza*. (2ª Edición). Madrid- Buenos Aires: Díaz De Santos - Cembrano.
- CUESTA, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Editorial Academia.
- DERICHE Y., CALDERÓN, Y. (2007). *Entrenamiento a grupos gestores*. La Habana: Centro Nacional de Superación para la Cultura.
- FAXAS, Y. (2004). *Desarrollo Organizacional 2. Dirección y Comunicación*. La Habana: Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible.
- FERNANDO, J., MEDINA, A. (2006). *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Madrid: Ed. Popular, SA.
- FREIRE, P. (1996). *Pedagogía del oprimido*. México: Editorial Siglo XXI.
- GUTIÉRREZ, A. (2003). *Desarrollo Organizacional 1. Toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo*. La Habana: Ediciones CIC-Desarrollo Sostenible.
- JULIÁ, H. (2006). *Propuesta Metodológica para la Gestión de Proyectos*. La Habana: Ed. CIERIC.
- KATZENBACH, J.R, SMITH, D. K. (1996). *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- LEY 91 DE LOS CONSEJOS POPULARES. (2000). Capítulo VI, artículo 35.

MCCLELLAND, D. C. (1973). Testing for Competence rather than for intelligence. En *American Psychologist*, [Versión electrónica] Consultado el 23 de abril de 2008.

PEREDA, S., BERROCAL, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A.

QUINN, R. E. (1997). *Sabiduría para el cambio*. [Versión electrónica] Ed. Prentice Hall.

RODRÍGUEZ, I. (2005). *The Iceberg Model modificado*. [Presentación en PPT]. Tesis de Maestría en gestión de recursos humanos no publicada. La Habana: Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE.

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

VALLE, I. (2003). Sobre competencias laborales. [Trabajo en red] En *Gestión por competencias*, enero de 2003. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/>

La participación y la calidad de vida como exponentes vitales de la dimensión humanista en la gestión de proyectos socioculturales*

INTRODUCCIÓN

Antes de escribir algunas ideas sobre la dimensión humanista en la gestión de proyectos socioculturales intentaré una breve referencia sobre el Humanismo, el Renacimiento y la antigüedad grecolatina, con el propósito de destacar la influencia de esos momentos históricos y relevantes para la cultura occidental, en su acepción más amplia, en los procesos socioculturales que se gestaron *a posteriori*, hasta nuestra actualidad inclusive.

Por supuesto, habría que puntualizar que el Humanismo surge y se desarrolla inicialmente en Florencia, Italia, y abarca todas las denominadas artes, en una línea del tiempo que comienza en las primeras décadas del siglo XIV, en la cual se destaca la figura de Francesco Petrarca (1304-1374), quien dignifica en su poesía el amor humano con una fuerte carga espiritual. De algún modo, sería conveniente ejemplificar con el Dante Alighieri (1265-1321) y su obra cumbre *La Divina Comedia*, alegoría del pensamiento político, filosófico y científico de su época; aludir a algunos textos literarios permanentemente vigentes de William Shakespeare (1564-1616) para ilustrar el Renacimiento en Inglaterra, y hacer algo similar con Miguel de Cervantes y Saavedra (1547-1616), en España. Al final, resumir el Humanismo con la figura monumental de Erasmo de Rotterdam (1466-1536) y destacar la propuesta del Hombre como centro de la Humanidad, al establecer diferencias con el concepto del Hombre medieval y el papel desempeñado por Dios y la Iglesia, respectivamente.

* Autor: M Sc. Guillermo Julián Hernández Rodríguez

Aunque parezca obvio y para alguno que otro quizás innecesario, es conveniente recordar el cambio de papel que se opera del hombre medieval al hombre del Renacimiento. El primero estaba matizado por un Dios omnipresente – y por consiguiente la Iglesia y la alta clerecía, a manera de sus representantes terrenos–, como centro de una cosmovisión totalizadora cuya expresión práctica se manifiesta en una vida cultural e intelectual dominada por esta presencia religiosa. Algo distinto se viene gestando paulatinamente con la asunción del Renacimiento, momento en que el hombre va tomando distancia de la Iglesia – léase desplazando– y todo lo que ello implicaba desde el punto de vista de una economía feudal, para proyectarse con una perspectiva institucional, urbano-mercantil en lo económico y promoviendo, a su vez, el mecenazgo en la educación y las artes. El hombre del Renacimiento se posiciona y al final se erige como centro de la cosmovisión que ocupara Dios anteriormente.

Sin dudas, aportaría elementos necesarios al enmarque de este artículo hacer una breve pausa en el pensamiento filosófico de Renato Descartes (1596-1650) y la importancia del racionalismo para el proyecto cultural de la modernidad, haciendo énfasis en la noción de cultura como “idea de progreso” de la Ilustración – Montesquieu, Diderot, Voltaire y Rosseau, por mencionar solo algunos– hasta llegar a grandes saltos a la **dimensión cultural del desarrollo** en la década de los setenta del siglo xx, cuyo presupuesto teórico¹ contribuyó sobremanera a que en los inicios de los noventa del propio siglo el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) presente su enunciado de **desarrollo humano**, en el cual se privilegia al hombre como fin último del desarrollo, y se promueva, además, el florecimiento pleno de su capacidad, a partir no solamente de los ingresos y el crecimiento económico, –como se concebía en las teorías economicistas–, sino de un grupo de indicadores de carácter social, entre los que despuntan las plataformas de esperanza de vida y conocimientos.

Como epílogo de esta apretadísima síntesis, no sería ocioso considerar el análisis de determinados enfoques sobre la cultura y la gestión de proyectos, al calor de los tiempos de relativismo y postmodernidad que plantean los grandes centros de poder en la actualidad.

Hasta aquí un bosquejo de algunos elementos importantes que se podrían utilizar como antecedentes y/o referentes históricos para el encuadre del tema del presente artículo: una aproximación al análisis de la dimensión humanista en la gestión de los proyectos socioculturales, a partir de la participación y la calidad de vida.

¹ René Maheu (1970: 1) Director General de la UNESCO, había expresado: “El hombre es el medio y el fin del desarrollo; no es la idea abstracta y unidimensional

PRELIMINARES

Para una mejor relación dialógica entre autor y lector, se presentan a continuación algunos enunciados preliminares que estarán sugeridos de alguna forma en el contenido del artículo:

- Destacar el papel que el hombre desempeña en relación con la transformación de su entorno cultural, no sólo desde un enfoque materialista, sino también desde una mirada profundamente espiritual.
- Reiterar que el hombre es un ser social – en ocasiones los presupuestos de la postmodernidad nos hacen olvidar tan importante afirmación– y que como tal se desempeña en un sistema de relaciones grupales e institucionales.
- Estimular el enfoque crítico y reflexivo en torno al carácter transversal de la dimensión humanista en la gestión de proyectos socioculturales.
- A la relación dialógica declarada anteriormente se añade, como sugerencia al lector, una mirada constante de construcción y deconstrucción paulatinas alrededor de las ideas que se presentan; en forma tal que el texto sirva para ejercitar el sentido crítico indispensable para toda acción que se realice acerca de la gestión de proyectos socioculturales.

Asimismo, es procedente asumir las limitaciones de este artículo, en tanto el autor no pretende - ni remotamente - analizar todo el complejo entramado que implica la dimensión humanística en la gestión de proyectos socioculturales. Solo se analizarán someramente dos de sus aristas: la *participación* y la *calidad de vida*.

DEFINICIONES

A continuación se expresan algunas definiciones que se utilizarán de manera explícita o implícita en el texto; las cuales solo tienen un sentido operativo y se podrán tomar como punto de partida para una mejor comprensión de diferentes puntos de vista:

del Homo Economicus, sino una realidad viviente, una persona humana, en la infinita variedad de sus necesidades, sus posibilidades y sus aspiraciones... Por consiguiente, el centro de gravedad del concepto de desarrollo se ha desplazado de lo económico a lo social, y hemos llegado a un punto en que esta mutación empieza a abordar lo cultural”.

- Humanismo: es una *doctrina o actitud* vital basada en una concepción integradora de los *valores* humanos. (DRAE, 2007)²
 - Doctrina: término que se suele utilizar para nombrar y caracterizar cada sistema como un todo. (Cortés Morató, 1996-99)
 - Actitud: tendencia anímica, afectiva por tanto, más que cognoscitiva, respecto de algo que se considera un valor. Como consecuencia, implica una tendencia, o disposición permanente, a comportarse de una determinada manera ante aquello que se valora. (Psicología) (Cortés Morató, *ob.cit.*)
 - Valor: todo aquello que hace que el hombre aprecie o desee algo, por sí mismo o por su relación con otra cosa; la cualidad por la que se desean o estiman las cosas por su proporción o aptitud a satisfacer nuestras necesidades; en economía, lo útil, el precio de una cosa. (Cortés Morató, *ob.cit.*)
- Hombre: se utiliza en sentido genérico, o sea, inclusivo del varón y la hembra.
- Cultura: en su sentido más amplio, puede considerarse actualmente como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. (UNESCO, 1982)
- Proyecto: conjunto de acciones o actividades articuladas entre sí, que tienen como objetivo satisfacer necesidades, o con el fin de resolver los problemas que hemos identificado en nuestra realidad, para lo cual disponemos de un período de tiempo limitado y con una serie de recursos humanos y financieros, previamente presupuestados. (CIERI, s/f: 1)
- Gestión cultural: gestionar cultura quiere decir gestionar servicios culturales que se materializan en programas y actividades, los cuales se desarrollan para lograr finalidades definidas en los planes de la política cultural. (Cabañés, 2001)
- Gestión de proyectos socioculturales: puede decirse que los proyectos sociales y culturales son un conjunto de acciones de bien público, porque abarcan fundamentalmente las esferas de la educación y la

² Seleccioné esta acepción por lo abarcadora y concreta que resulta; lo cual me permite utilizarla con facilidad para los fines del artículo. (N. del A.)

cultura, las cuales están en correspondencia con los intereses de las mayorías por contribuir al bienestar común. (Ander-Egg, 1994)

- Participación: es una forma para alcanzar el poder, un medio de transformación y acercamiento entre quienes deciden y ejecutan; representa la posibilidad de incrementar y redistribuir las oportunidades de formar parte del proceso de toma de decisiones, proporcionándole la palabra a aquella masa, tradicionalmente guiada por los notables, pero a la que ahora se le da la posibilidad de guiar su propio destino. (Linares, et.al., 1996:9)

Como es sabido “la participación abarca una problemática general, extensa, variada, y es considerada en diferentes disciplinas. Estas han condicionado diversas categorías para acercarnos a su comprensión” (Arenas, 2004). En el presente trabajo se utilizará “la participación en su manifestación por excelencia: consumo cultural” (Linares, 2008: 7)

- Institución: Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente. || Cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad. (DRAE)
- Calidad de vida: Es el componente más importante y englobador. Es una noción eminentemente valorativa (cualitativa) que pretende evaluar la calidad del nivel de vida, de las condiciones de vida, del modo y estilo de vida y la calidad de la salud.

ALGUNOS COMENTARIOS SOBRE LA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIOCULTURALES EN EL SECTOR DE LA CULTURA

Muchas instituciones cubanas, sean del Ministerio de Cultura o no, gestionan un número considerable de proyectos socioculturales. Es una labor que se puede apreciar a lo largo y ancho de todo el país y en la cual intervienen, de una forma u otra, instructores de arte, promotores, gestores, animadores, educadores populares, médicos, maestros, especialistas de diversas ramas, funcionarios y dirigentes. Las Casas de Cultura tienen una labor destacada e histórica en este sentido. Resulta innegable el esfuerzo y los recursos que el Estado pone a disposición de esta tarea, a pesar de que no siempre sean suficientes y tampoco se alcancen los resultados esperados.

Es justo reconocer que el Ministerio de Cultura desde el año 1989 – al calor de cambios estructurales que se gestan en su seno y la creación de un sistema de instituciones culturales– fue uno de los primeros organismos de la administración central del Estado que optó por desarrollar su trabajo a

partir de la concepción conocida como *Programas y proyectos*. Y en este punto es necesario reconocer también –“honor a quien honor merece”– la labor de organización y promoción que desplegó en ese sentido la Dra. Lescy Tejeda del Prado. O sea, el Ministerio de Cultura y sus instituciones nacionales, provinciales y municipales cuentan ya con dos largas décadas de experiencias – de aciertos y desaciertos– en la implementación de los programas y proyectos.

Sin embargo, la sola presencia del hombre y la institución no son suficientes, *per se*.

Se necesita que ese hombre –léase ser social– se *interrelacione e integre en un esfuerzo común (grupal)* en aras del proyecto de gestión sociocultural que se plantea y que tribute, a su vez, de manera efectiva hacia una de las funciones más importantes de la cultura que es, precisamente, contribuir a la transformación de sí mismo, y a su vez del entorno en el que vive y se desarrolla. Esta relación *hombre – transformación– medio ambiente*, que tiene un carácter esencial y recíproco – porque también el entorno modifica al hombre – en la gestión de proyectos socioculturales puede ser valorada desde otras miradas, jerarquías y alternativas, en dependencia de la relación *gestión de proyecto - contexto* de que se trate.

La dimensión humanista –el hombre como centro– en la gestión de proyectos socioculturales tiene un carácter transversal, es decir: sus componentes deben atravesar armónica y coherentemente, en mayor o menor medida, todo el decursar del mismo. No obstante, en el diario bregar se pueden observar determinadas tendencias negativas que no siempre permiten resultados satisfactorios en relación con los objetivos que se plantean algunos proyectos.

Por ejemplo: la presencia de un liderazgo excesivo, sea personal o institucional, en la gestión de proyectos socioculturales tiene su consecuencia más inmediata en *la insuficiente participación de sus integrantes*. Para nadie es un secreto que un “líder todopoderoso”, que se dedique a ejecutar más que a dirigir y coordinar los esfuerzos grupales de todos, contribuye sobremanera a un “desarrollo”, que como es de esperar tendrá un matiz eminentemente inarmónico; ya que la mirada individual y no colectiva podría hacer énfasis en determinados aspectos que para nada responderán a la totalidad de los intereses expresados en el proyecto. Cuando esto ocurre, la gestión de proyectos socioculturales se torna un instrumento ineficaz, en tanto se violan sustancialmente las iniciativas individuales y la inteligencia colectiva, que tanto contribuyen a las soluciones esperadas.

En tal sentido, me permito apuntar dos de los componentes más importantes de la dimensión humanista en la gestión de proyectos socioculturales, ya mencionados al comienzo de estas reflexiones:

- la participación
- la calidad de vida.

La *participación* reviste una importancia capital, sobre todo cuando se relaciona con las estrategias de desarrollo, a las cuales tributa la gestión de proyectos socioculturales, entre otros instrumentos de intervención comunitaria; y es que la participación constituye un medio para alcanzar un acercamiento al reparto equitativo de los beneficios, y es el elemento indispensable para una transformación y modernización autosostenida de la sociedad. (Linares, C., 1996: 9)

Pero la participación puede ser un arma de doble filo “por su carácter amplio y ambiguo”, nos recuerda Juan Luis Martín (2004: s.p.), y esto guarda una estrecha relación con el reconocimiento de la identidad – qué somos y en qué nos diferenciamos – y el derecho a ejercer determinado grado de poder sobre la compleja realidad en que nos toca vivir y desarrollarnos como individuos.

La ambigüedad en la participación radica principalmente en la tendencia por parte de algunos investigadores, especialistas y gestores de proyectos socioculturales a descontextualizarla y darle un tratamiento ahistórico, en algunos casos extremadamente teórico, ajenos a la urdimbre – telaraña diría Weber– en que se desenvuelven los sucesos de la cotidianidad.

Por otro lado, también se suele encontrar un enfoque manipulador de la participación, aunque

Por encima de las manipulaciones de las que la categoría es objeto y del carácter analgésico que desempeña en la práctica de muchas sociedades, es indudable que en ella se encierran parte de las claves del mundo del futuro y parte de las soluciones para el mundo contemporáneo, por ello la indagación honesta de su comportamiento tiene un valor en sí mismo. (Martín, J. L., *ibídem*)

No menos importancia tiene la *calidad de vida*. Aunque cabe señalar que este componente de la dimensión humanista de la gestión de proyectos socioculturales comienza a introducirse progresivamente, a partir de la medición absoluta de variables económicas, que por sí mismas, van denotando su incapacidad para evaluar el desarrollo en un sentido más integrador del hombre, en tanto la situación y/o percepción de lo social apenas se resuelve con esta propuesta de carácter eminentemente economicista (Esteva, G., 1996: 59).

El propio autor asevera que antes de que se aceptara en el discurso académico *calidad de vida*, fue menester que lo social se analizara a priori como vaga contraparte de desarrollo económico.

Posteriormente, los exámenes sistemáticos condujeron a que el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC) en 1962 recomendara la integración de ambos aspectos: desarrollo económico y desarrollo social en la noción macro de desarrollo.

A partir de los antecedentes definidos por la ECOSOC, los aspectos cualitativos del desarrollo se van consolidando como una necesidad inseparable. De ahí que la UNESCO, en su primera Década para el Desarrollo (1960-70), apruebe algunos criterios con un connotado carácter progresista para la época y el status económico internacional predominante:

El problema de los países subdesarrollados no es mero crecimiento, sino desarrollo... El desarrollo es crecimiento más cambio. El cambio, a su vez, es social y cultural, tanto como económico, cualitativo, como cuantitativo... *El concepto clave debe ser mejorar la calidad de vida de la gente.*³

Considero que estos dos elementos –desarrollo y calidad de vida– son reflejo fiel de la “concepción integradora de los valores humanos”, a que alude la definición de Humanismo que declaro al principio y ambos se complementan indisolublemente y de manera manifiesta, no solamente a nivel de países subdesarrollados –como refiere la cita de las Naciones Unidas–, sino en los escenarios y segmentos sociales locales, en los cuales la gestión de proyectos socioculturales tiene un accionar muy importante.

Por esa y otras razones, el Banco Mundial –institución nada dadivosa a los intereses de los desposeídos del mundo, y menos aún, su entonces presidente Robert (Bob) Mac Namara, (Esteva G., 1996: 12)– planteó en la década de los setenta del siglo pasado que la concepción del desarrollo no podía continuar haciendo énfasis solamente en el crecimiento económico, sin tener en cuenta los indicadores sociales y culturales. (¿?)⁴

En ocasiones no nos percatamos –incluyo a los gestores de proyectos– que PARTICIPAR, así con mayúsculas, es mucho más que hacer acto de presencia y levantar la mano en señal de asentimiento; incluso supera el simple hecho de expresar una opinión que pueda conducir a una relación dialógica entre los asistentes, lo cual no implica exactamente que sean participantes activos.

En última instancia, participar es una forma de involucrarme, de asumir, en caso que comprenda la intención y esté de acuerdo, criterios otros, con

³ El subrayado es del autor.

⁴ Los signos de interrogación son del autor

los cuales puedo y debo establecer algún compromiso, para de esa forma ejercer mi cuota de derecho a ser parte en la toma de decisiones.

Ese entramado complejo de la participación puede ser pasado por alto, o no ser tenido en cuenta con todo el rigor que merece, lo cual convierte la negociación entre grupo gestor y comunidad en un mero intercambio de ideas o peor aún, en la “imposición” de líneas de trabajo que no constituyen prioridad dentro del banco de problemas o conjunto de necesidades sentidas de la población. Algunas instituciones culturales son esquemáticas en sus procedimientos de trabajo (Linares, C., 2008: 152) y no tienen en cuenta las verdaderas necesidades y demandas de sus destinatarios.

En la gestión de proyectos socioculturales esta tendencia negativa puede asumir diferentes formas, lo cual se ejemplifica a continuación:

- Ya se hizo referencia en párrafos anteriores al “super leader”. Aquel que carga todo el proceso de gestión sobre sus espaldas y toma las decisiones, en la mayor parte de las ocasiones de forma inconsulta, lo cual contribuye al detrimento de la participación activa, y la consiguiente disminución de la motivación y accionar de los actores sociales.
- De igual modo, se pueden presentar dudas en los niveles de conciencia de la comunidad, en cuanto a sus posibilidades reales para transformar la realidad mediante el desempeño de acciones organizadas conjuntamente.
- También se puede producir una sensible pérdida paulatina del sentido de pertenencia, o lo que es más lamentable, que la comunidad no se sienta actor de su propio desarrollo.

Estas situaciones, entre otras muchas, se podrían producir en caso de que se violenten las reglas fundamentales de la *participación activa* al que tienen sobrado derecho los integrantes de una comunidad que decidan agruparse alrededor de la gestión de proyectos socioculturales, en función de trabajar para buscar soluciones a un conjunto determinado de necesidades sentidas.

En relación con la noción de cultura y la calidad de vida en la gestión de proyectos socioculturales se podrían apuntar también algunos criterios que contribuirían al análisis planteado.

A pesar de que en el presente artículo se asume el concepto de cultura expresado en la reunión de MONDIACULT, México 1982,⁵ de marcado carácter antropológico por su concepción totalizadora, también es conve-

⁵ El concepto de cultura aprobado en MONDIACULT, México, 1982 fue ratificado en los siguientes foros internacionales: Conferencia Intergubernamental sobre

niente señalar que estudios posteriores de la sociología de la cultura, los estudios culturales y la teoría de la cultura, así como la misma antropología, refieren que una parte importante de la cultura se mueve en el plano subjetivo, en la esfera de las ideas, de lo simbólico y las significaciones. García Canclini (2004: 223) expresa al respecto:

A medida que aumentan los estudios sociológicos de la cultura y los antropológicos sobre modernización cultural, se observan convergencias, ante todo con respecto al objeto de trabajo. Coincidiendo con otras disciplinas o tendencias de las ciencias sociales –la lingüística, la semiótica, los estudios de comunicación–, muchos antropólogos y sociólogos *definen hoy la cultura como el ámbito de producción, circulación y consumo de significaciones.*⁶

Es por ello que los gestores e integrantes del proyecto deben estar al tanto y mantener niveles satisfactorios de actualización, en relación con las distintas nociones de cultura que se mueven en el ámbito académico y científico, lo cual redundará efectivamente en un mejor desempeño de la dimensión humanista en la gestión de los proyectos socioculturales, en atención a los contextos en que desarrollan su labor.

De igual modo, no se puede ignorar la capacidad que tiene la cultura para promover cambios y transformar personas, familias y sociedades, para bien e incluso para mal, añadiría yo. El papel de la cultura –y sus procesos participativos– es sumamente complejo y exige un análisis transdisciplinario. Por lo tanto no debe reducirse a la simple recreación y distracción, aunque las incluye. Esto se puede comprobar perfectamente cuando una gestión deficiente de proyectos socioculturales, potencia –como único rol– la recreación por la recreación, sin tener en cuenta, por ejemplo, un enfoque axiológico de los objetivos que se pretenden alcanzar y en la calidad de la misma. Los resultados de las investigaciones sobre participación y consumo cultural y en

⁶ El subrayado es del autor.

Políticas Culturales para el Desarrollo, Estocolmo, Suecia 30 de marzo al 2 de abril de 1998; Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, adoptada por la 31 Reunión de la Conferencia General de la UNESCO, París, 2 de noviembre de 2001; y en el cuerpo introductorio de la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, París, 20 de octubre de 2005, cuando declara tener en cuenta las disposiciones de los instrumentos internacionales aprobados por la UNESCO sobre la diversidad cultural y el ejercicio de los derechos culturales, en particular la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural de 2001.

particular, la relación cultura y recreación, que han venido realizando Cecilia Linares y un colectivo de investigadores del Instituto de Investigación Cultural “Juan Marinello” (2008:141) complementan las ideas que expreso:

Esta vinculación (relación cultura y recreación) se establece a partir de los ejes *profundidad – superficialidad* – y el de *superioridad – inferioridad*. En otras palabras, la cultura como un proceso profundo, que implica creación y arte, es algo pensado, elaborado y requiere para su dominio de esfuerzo intelectual, entrenamiento, voluntad y persistencia: es, por lo tanto, algo superior que se forma con constancia. La recreación, por el contrario, se asocia directamente con la diversión, el alivio de tensiones cotidianas y el entretenimiento. Desde este punto de vista, se le considera algo más superfluo y banal, que responde a deseos primarios, que no tienen un nexo obligatorio con el mundo de los conocimientos, ni exige altas cuotas de voluntad para poderlo concretar en la práctica.

En el conocimiento de la cultura, sus potencialidades y el papel del hombre –siempre sujeto– radica lo significativo del conocimiento de la dimensión humanista de la cultura y por supuesto la relación que ésta guarda para con la gestión de cualquier proyecto sociocultural que se respete. Si un proyecto sociocultural nace con debilidades en la noción de cultura que se pretende desarrollar, en el desconocimiento de la debida participación activa que se propone alcanzar y en la consiguiente contribución a la calidad de vida de sus integrantes; si no se negocia (involucra) y procura el consenso de las nociones con las que se aspira trabajar en la comunidad; si se dejan campos indefinidos, estamos coadyuvando a que se produzcan, entonces, las horribles situaciones que se reflejan en los distintos medios de la prensa nacional, a través de quejas de la población, principalmente referidas a supuestas acciones culturales – ¿recreativas?– que se realizan, instituciones estatales inclusive, y que lejos de educar, crear y promover hábitos adecuados de conducta en nuestros niños y jóvenes, contribuyen a la desfachatez manifiesta, a la gritería y la histeria colectiva, a la violencia; porque la violencia no solo se manifiesta en la agresión física, existe también un tipo de violencia que irrespeta la privacidad del otro, ya sea porque “los sacros decisores del volumen de la música”, consideran que la participación y la calidad de vida pasan por excesivos decibeles o porque algunos miembros de la comunidad, en ocasiones con responsabilidades sociales y políticas, estiman que ingerir bebidas alcohólicas, sin camisa en medio de la calle – recuerdo que es de todos los ciudadanos– es también una forma de “participar” y de contribuir a la “calidad de vida”.

También es frecuente escuchar en supuestos programas humorísticos frases como “la cultura no tiene momento fijo” (¿!) o en letras de canciones que dejan bastante que desear “hacer cultura con una lata y un palo” (¿!). Independientemente del carácter reduccionista que expresan estos dos ejemplos –se podrían añadir muchos más– ; los señalo únicamente para constatar la polisemia prácticamente infinita de la cultura y la forma en que cada cual asume, en la medida de su conveniencia, la arista que más le convenga, contribuya ésta o no a la formación de dimensiones humanistas o al menos, al canon axiológico de una sociedad determinada.

En la actualidad existe un reconocimiento tácito – y es ciencia constituida– de que no puede haber desarrollo sin la presencia de la cultura y los cambios sociales.

En ese entorno entran la calidad de vida y el papel que la participación en los procesos socioculturales puede desempeñar. La calidad de vida es la utopía, el horizonte que se vislumbra y para el cual se debe trabajar afanosamente desde la gestión del proyecto sociocultural que corresponda, paso a paso, peldaño a peldaño en una ascensión infinita para hacerla más asequible y perfeccionarla, porque la aspiración de perfeccionamiento en este sentido reviste un carácter sempiterno. El hombre siempre ha necesitado, necesita y necesitará cualificar su entorno de acción, su contexto. Toda la evolución de su ya larga estancia en este planeta se ha caracterizado de esa manera, no solo biológica – crecimiento del cerebro y bipedismo– sino culturalmente-descubriendo el fuego para la cocción de alimentos y protegerse del frío, la rueda y la vida en comunidad.

Por ello propongo que sea motivo de análisis permanente el papel e importancia que los gestores de proyectos socioculturales le deben conceder a estos componentes de la dimensión humanista que, reitero e insisto, va mucho más allá de la simple complacencia por la celebración de una actividad o el cierre de un período en el proyecto con relativa participación y saldo cuantitativo. Abel Prieto, Ministro de Cultura (2002: 27-28) ha expresado al respecto: “Tenemos que luchar por lograr condiciones dignas de vida para los cubanos, desde el punto de vista material. Pero al mismo tiempo formar en ellos la convicción de que la *calidad de vida* tiene que ver también con un componente espiritual, cultural.”

Me he detenido un tanto en la exposición de algunos ejemplos, porque entiendo que los gestores de proyectos socioculturales deben tener una claridad meridiana en cuanto a lo que contribuye o no a la participación y calidad de vida del segmento poblacional de su proyecto. Es hartamente sabido que todavía nos queda mucho por lograr en la cultura. No es conveniente confundir niveles de instrucción de la población, que pueden ser más o me-

nos altos, con sistema de valores que se promueven y asumen a través de la familia, la educación y la cultura, fundamentalmente. José de la Luz y Caballero, uno de los pensadores monumentales de nuestro siglo XIX ya había advertido: “Enseñar puede cualquiera. Educar solo aquel que sea un evangelio vivo”.

Asumamos la parte del pensamiento de Luz y Caballero que nos corresponde en torno a la dimensión humanista de la gestión de proyectos socioculturales. Unos, en la capacitación, preparación y actualización de saberes; otros en la coordinación e implementación local; aquellos en la promoción y los que tengan posibilidades reales que asuman la capacitación, promoción e implementación, paulatinamente. De esa forma estaremos contribuyendo a cualificar los procesos de participación y calidad de vida que la población espera del proyecto cultural cubano.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDER- EGG, E.; AGUILAR, M. J. (1994). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- ARENAS BATISTA, P. (2004). EN: PÉREZ GARCÍA, A. (COMP.). *Participación social en Cuba*. Ciudad de La Habana: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.
- AUSTIN, M. T. (2000). Para comprender el concepto de cultura. *Revista UNAP Educación y Desarrollo*, Año 1, N° 1, Marzo 2000, Chile: Universidad Arturo Prat.
- BASAIL RODRÍGUEZ, A., ÁLVAREZ DURÁN, D. (COMP.) (2004). *Sociología de la Cultura*, Tomo 2. Ciudad de La Habana: Editorial Félix Varela.
- Cabañés, F. (2001) “Gestió Cultural. Trets característiques”. España: Nimeo.
- CIERI. (s/f). “Compilaciones Bibliográficas”. Ciudad de La Habana: Centro de Información y Estudio sobre las Relaciones Internacionales (CIERI).
- CORREA, S. (1998). *Algunas tendencias sobre el consumo cultural de la población urbana en Cuba*. Ciudad de La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana “Juan Marinello” y Oficina Nacional de Estadísticas.
- CORTÉS MORATÓ, J., MARTÍNEZ RIU, A. (1996-1999). Diccionario de filosofía [CD-ROM]. Barcelona: Empresa Editorial Herder S.A.
- LUZ Y CABALLERO, J. DE LA (1945). *Aforismos y apuntaciones*. La Habana: Editorial de la Universidad.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2007). Diccionario Encarta 2007. España: DRAE.
- ESTEVA, G. (1996). *Diccionario del desarrollo. Una guía del conocimiento como poder*. Perú: PRATEC.
- GARCÍA CANCLINI, N. (2004). Los estudios culturales de los 80 a los 90: perspectivas antropológicas y sociológicas en América Latina. En *Sociología de la Cultura*, Tomo 2. La Habana: Editorial Félix Varela.
- GUÉDEZ, V. (1995). “Gerencia, Cultura y Educación”. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/CLACDEC.
- HERNÁNDEZ, G. J. (2006). Reflexión en torno al desarrollo cultural y desarrollo humano. En Centro Nacional de Superación para la Cultura. *Selección de lecturas sobre promoción cultural*. Ciudad de La Habana: Editorial Adagio.

LINARES, C. (1996). *La participación: ¿solución o problema?* Ciudad de La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana “Juan Marinello”.

LINARES, C. (2008). En Pérez García, A. (Comp.). *Participación y consumo cultural en Cuba*. Ciudad de La Habana: Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello.

MAHEU, R.(1970). *Conferencia Intergubernamental sobre los Aspectos Institucionales, Administrativos y Financieros de las Políticas Culturales*. Venecia. Recuperado el 16, abril, 2009 de: http://www.unesco.org/culture/laws/venice/html_eng/page1.shtml

MARTÍN, J. L. (2004). Prólogo. En *Participación social en Cuba*. La Habana: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. (1962). *La década del desarrollo de las Naciones Unidas: propuestas para la acción*. Nueva York: UN.

PÉREZ GARCÍA, A. (COMP.) (2004). *Participación social en Cuba*. Ciudad de La Habana: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.

PNUD (2007-08). Informe sobre desarrollo humano: la lucha contra el cambio climático.

PRIETO, A. (2002). No se puede dirigir la cultura simplificando. En Revista *Bohemia*, 8 de febrero de 2002, p.27-28. Ciudad de La Habana.

UNESCO (1982). Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales (MONDIACULT). 6 de agosto de 1982, México.

La dimensión política en la gestión de proyectos socioculturales: el desafío de asumir lo necesario*

Aunque pueda parecer exagerado, la declaración ante diversos públicos de la necesidad de identificar y asumir, para su estudio y ejecución consciente en las prácticas, una dimensión política como atributo de los procesos que implica la gestión de proyectos socioculturales, ha provocado reacciones tan disímiles como inesperadas.

Algunos han expresado un rechazo radical ante la propuesta, defendiendo la tesis de que estos procesos humanos pueden y deben ocurrir al margen de toda postura política, en circunstancias asépticas y descontaminadas de tal tipo de compromisos.

Varios han aceptado la idea, a partir una amplia gama de referentes que van desde la acrítica más adocenada hasta la más ortodoxa y disciplinada responsabilidad.

Y otros no han podido evitar el peso de la incertidumbre, como forma de mostrar la manera en que procesan la progresión de influencias múltiples que enfrentan, en sus experiencias de transformación sociocultural.

Lo cierto es que estas reacciones, todas legítimas, ponen al desnudo los efectos, a veces inconscientes, que provoca la asunción de la perspectiva política como algo vinculado, de modo intrínseco, a la existencia humana.

El término *política*, del griego “*polis*” era entendido en la antigüedad como todo lo relacionado con la ciudad, así lo urbano, civil y público, o socia-

* Autora: M Sc. Julia Carriera Martínez

ble y social. En la época moderna fue identificado con lo referido al Estado. Sin embargo, desde hace bastante tiempo se le reconoce como aquella forma de actividad humana relacionada con el poder.

El poder es admitido, entonces, como el centro de la política en tanto constituye el punto de bifurcación que determina las formas de relación entre los seres humanos, a partir de la distancia en que logren colocarse del manejo intencionado del comportamiento del otro.

Esa posibilidad, mayor o menor, de hacer que otros realicen su voluntad, pone en evidencia los modos en que se desplazan las cuotas de poder entre ellos y su manejo deliberado es la política, vista por supuesto en grandes y gruesos trazos.

El poder político así esbozado legitima el uso de cualquier mecanismo de “conservación y perpetuación”, desde la necesidad que supone “el valor” de lo logrado en un circunstancia que, por social, está expuesta a transformaciones que escapan a la planificación y el control, en una dinámica que puede provocar su propia reconversión, como parte de la experiencia auto-organizativa.

Más allá de las enraizadas formas de expresión del poder político, los complejos entramados de las relaciones humanas que caracterizan a los tiempos actuales hacen emerger novedosos modos de interacción que tiñen el tejido social con nuevos matices y demandan la re-significación de lo conocido y el planteamiento de otras estructuras organizativas y otros vínculos vitales para dinamizar los procesos socioculturales.

Aparecen así nuevos actores en el escenario social, que reclaman y asumen el protagonismo antes cuestionado, desde actitudes militantes y comprometidas con una tradición histórica, tanto como con una finalidad de cambio que los haga trascendentes.

La acción social políticamente comprometida muestra, de este modo, su capacidad para transformar la praxis sociocultural y coloca, en el vocabulario contemporáneo, viejos términos con cargas semánticas rejuvenecidas, que apuntan a la legalización dialógica de sus intenciones.

Empoderamiento, liberación y emancipación resultan así categorías clave en el argot que sustenta el discurso acompañante de las transformaciones sociales, que tipifican a los procesos contemporáneos en que se ubica la posibilidad de hacer hoy la gestión de proyectos socioculturales.

El *empoderamiento* resulta de la articulación orgánica entre las personas y sus grupos de pertenencia, de tal suerte que el producto logrado exhibe, como nueva cualidad, el reconocimiento a la autonomía que expresa convicción y responsabilidad social.

La *liberación* es, al decir de Paulo Freire, “el ejercicio de la autonomía”, caracterizado por la transformación de los sujetos sociales en actores políticos, cuya acción intencional y organizada puede consolidar o modificar los modos de relación social.

La *emancipación*, por su parte, apunta a la asunción de la independencia y la libertad conseguidas como caminos hacia el mejoramiento humano y el desarrollo, basados en el dominio de sus propias posibilidades y potencialidades, de manera sostenible.

Estos códigos, actualizados desde la sistematización de las prácticas revolucionarias latinoamericanas en la multiplicidad de sus formas de expresión, ponen en primer plano la noción de *democracia*, compartida por sus principales promotores, en tanto esencia del “respeto por la complejidad humana”, como escribiría Edgar Morin.

Política y democracia pueden dejar de ser, entonces, palabras retóricas de discursos lejanos, para acercarse definitivamente a las prácticas de cambio social y reaparecer en medio de los procesos culturales, asociados al desarrollo endógeno de nuestros pueblos.

Y en medio de ellas, como legítimos protagonistas de esos sus cambios necesarios, los seres humanos están hoy en condiciones de reconocer la pertinencia y asumir el desafío de identificar la postura que, como atractor dinámico, caracterice sus comportamientos cotidianos en función de la construcción de una vida mejor para todos.

El ser humano es de este modo, en toda situación, un ser político, aún cuando no esté consciente de ello y esta realidad constituye tal vez una de las pocas certezas que no merece discusión por probada.

Ante la más esencial necesidad –y también ante las más sofisticadas– los seres humanos reaccionan elaborando comportamientos en función de conocimientos, intereses, actitudes, aptitudes y voluntades, que emergen de experiencias anteriores y se convierten en entusiasmos o apatías, responsabilidades o desidias, compromisos o evasivas, todas respuestas que delimitan los modos de enfrentar las dinámicas de la vida cotidiana y apuntan hacia las posturas que configuran patrones conductuales asociables a posiciones políticas, en tanto definen el cómo de las relaciones que caracterizan los modos de participación.

La participación es, posiblemente, la manera más explícita de evidenciar la condición de *homo politicus* que nos identifica.

Y entonces nos hallamos así ante un vínculo que podría haber permanecido invisible hasta ahora, pero que se hace incuestionable ante la necesidad

de asumir que la participación es uno de los ejes que atraviesa, desde nuestras concepciones, toda la dinámica de gestión de proyectos socioculturales y ella determina, en última instancia, la dimensión política de estos procesos.

Como toda práctica de convocatoria y movilización que responde a intencionalidades de transformación social, la gestión de proyectos socioculturales es, desde su esencia participativa, un ejercicio de acción política.

Los actores sociales, a partir de sus diversas funciones y roles en los múltiples ámbitos y circunstancias de desempeño, tienen ante sí la oportunidad de conquistar, con la participación que corresponda, esos espacios antes vedados y ocupar el lugar que les concierne en las dinámicas de cambios que el desarrollo impone.

Una de las cualidades principales e imprescindibles que debe caracterizar a la participación social como mecanismo político en los procesos de gestión de proyectos socioculturales, es la *coherencia*, vista desde la relación armónica entre el discurso y las prácticas que deben resultar complementos vinculantes, cuyas sinergias potencien la realización de los procesos de desarrollo.

Así las cosas, nuestras prácticas de transformación social, deben caracterizarse por esa correspondencia enriquecedora y fertilizante entre lo que se declara y lo que se ejecuta, como modo de reconocer desde lo ético, la relación vinculante que los seres humanos deben dar y esperan en y de su tránsito por la vida.

La participación políticamente comprometida con los presupuestos del modelo social que se promueve a partir de la acción de transformación, emergente de la gestión de proyectos socioculturales, ha de suponer así la asunción de los roles y funciones que expresen el reconocimiento de las necesidades, posibilidades y oportunidades, que colocan a cada persona y a cada grupo humano involucrado ante una circunstancia que dé lugar a la manifestación de sus convicciones y acuerdos, para asumir las responsabilidades inmanentes a ellos y ser reconocidos, en sus entornos, como participantes activos de los procesos, los resultados y sus impactos en las dinámicas de cambio sociocultural.

Participar, como síntesis recursiva de: pensar, sentir, opinar, decidir, actuar y evaluar, desde lo interno de esos procesos de transformación sociocultural que dinamiza la gestión de proyectos, de sus resultados y los impactos en la calidad de vida de sus beneficiarios, se revela en estos momentos como función cardinal de todos y para todos, porque el principal beneficio está en el propio ejercicio de la posibilidad de tener las riendas de tales cambios y decidir cuándo, cómo, dónde y con quién hacer las cosas de

manera diferente, para conseguir aproximaciones sucesivas al estado deseado, que representa el logro de los compromisos contraídos desde las convicciones.

La asunción de esta dimensión política configura la esencia dialéctica y revolucionaria que caracteriza a los procesos de gestión de proyectos socioculturales, en los que el ser humano constituye el centro de toda la acción de transformación y su principal protagonista, responsabilizado en su condición por los efectos que estas dinámicas provoquen en su entorno de actuación.

- Vale aquí señalar, como criterio para futuras reflexiones, el modo en que esta *dimensión política*, a partir de sus implicaciones, contribuye a dibujar la necesidad de identificar otras que aporten a la conformación de las esencias que, como contenidos fundamentales, dan cuerpo a la propuesta teórica, metodológica y práctica sobre la gestión de proyectos socioculturales que re-construimos, desde nuestros referentes y experiencias.
- Así las cosas:
- La *dimensión comunicativa* aparece como oportunidad para promover las intenciones, actividades y resultados que expresan el sistema de valores que sirven de sustrato a los modos de participación, desde el compromiso político con el cambio, que sostiene esta propuesta, lo que articula, desde luego, con la *dimensión ética* que en ella se reconoce.
- Por otra parte, la *dimensión educativa* ofrece los espacios, concepciones y propuestas metodológicas para la formación permanente de esos seres humanos, que enfrentarán continuamente nuevos y más demandantes desafíos, orientados a la preservación y el mejoramiento de sus entornos de actuación, visualizados desde la *dimensión ambiental*, y haciendo uso de los recursos conceptuales, metodológicos y prácticos de la investigación sociocultural, con lo que se potencia la connotación de la *dimensión investigativa*.
- De igual modo, se reconoce la importancia de la preparación de todos los concurrentes para esa participación, en atención a la diversidad de roles y funciones que asumirán, en los temas relacionados con los factores económicos que entran en juego ante toda transformación sociocultural, poniendo atención así a la *dimensión económica*, que no tiene sentido si no se apuesta en las dinámicas de cambio por el reconocimiento y la formación de los líderes-directivos que, desde las emergencias grupales, convoquen y movilicen a partir de una autoridad acreditada por los otros, que los identifican y siguen como coordinadores de

los procesos socioculturales que protagonizan, significando de esta manera la *dimensión directiva* de la gestión de proyectos.

- Y no pudiéramos hablar de desarrollo sociocultural, gestionado mediante proyectos, sin reconocer las innegables potencialidades que encierran las diferentes manifestaciones artísticas, como promotoras de alternativas para la convocatoria y la movilización en tanto formas primarias de la participación que resulta expresión del compromiso – *dimensión artística*– lo que se fecunda con la necesaria referencia a los modos en que se concreta esa manifestación, en atención a los fundamentos que les sirven de argumento conceptual – *dimensión estética*– .
- Sin embargo, lo más importante en todas estas reflexiones, el centro mismo de todas ellas, ha de estar en el ser humano, que como “*homo complexus*”, resulta a la vez “*sapiens y demens*” –racional y delirante–, “*faber y ludens*” –trabajador y lúdico–, “*empiricus e imaginario*” –práctico e imaginativo, “*economicus y consumans*” –económico y consumidor–, en fin, “*poeticus y prosaicus*” –lírico y vulgar–. Y es que la *dimensión humanista* de la gestión de proyectos socioculturales ha de llamar la atención sobre la importancia de lo obvio, el valor de reconocer a hombres y mujeres, en sus diferentes períodos de existencia, como seres únicos en su diversidad, que pueden y deben ponerla de manera altruista en función del desarrollo individual y de todos, cosa solo alcanzable a partir de su participación en los procesos que hacen esto posible.

La *dimensión política* de la gestión de proyectos socioculturales resulta así un importante nodo de conectividad en la red que conforman las dimensiones identificadas y otras que la experiencia irá revelando.

Como punto de partida para develar la “lógica” interna de las relaciones entre los campos que se reconocen en el pensar-decidir-hacer la gerencia de las transformaciones socioculturales, esta dimensión coloca a los seres humanos en el lugar privilegiado de su entorno, que le confiere el compromiso y la responsabilidad ante los cambios que intenciona y sus consecuencias.

Y es aquí que la participación, esencia de su acción política, le devuelve a los seres humanos el reconocimiento personal y social, como efecto de su lugar y su accionar en el cambio, y como inequívoca evidencia de que el carácter contemporáneo de la política, en su multidimensionalidad, llega hasta la esencia misma de toda la obra humana.

BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA, V. (2008). Ética y política. En *Diccionario latinoamericano de bioética*. [Trabajo en red] Red latinoamericana de bioética. Universidad Nacional de Colombia. UNESCO. Recuperado el 12, noviembre, 2009 en <http://www.redbioeticaunesco.org.mx>

GHISO, A. (2008). Cinco claves ético-pedagógicas de Paulo Freire. En *¿Qué es la Educación Popular?* La Habana: Editorial Caminos.

Morin, E. (s/f) Minifronteras de lo político. [Versión electrónica]. Recuperado el 30, octubre, 2009 en <http://www.pensamientocomplejo.com.ar>

NÚÑEZ, C. (2006). *Educación para transformar, transformar para educar*. La Habana: Editorial Caminos.

TORRES, R. M. (2008). Entrevista a Paulo Freire. En *¿Qué es la Educación Popular?*. La Habana: Editorial Caminos.

Mecanismos establecidos para la presentación y aprobación de un proyecto de desarrollo sociocultural a través de la cooperación internacional en Cuba*

GENERALIDADES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN CUBA. LA COOPERACIÓN QUE CUBA RECIBE

Cuba en los primeros años de revolución, establece relaciones de intercambio y colaboración con diferentes países pero fundamentalmente con los ex países socialistas. En la década de los 90 del siglo xx, con la caída del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo, comienza el denominado Período Especial, y en este contexto se comienza, a través de la cooperación internacional, a evidenciar una alta solidaridad con Cuba; en un primer momento se manifiesta la ayuda través de donativos en especie, pero ya en la segunda mitad de los 90 la elaboración de proyectos se fue asumiendo cada vez más como el elemento principal de la colaboración.

En el año 2006, el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (actualmente MINCEX), puso en vigor la Resolución 15/2006, que recoge las *Normas para la colaboración económica que Cuba recibe*.

En esta Resolución se resumen las modalidades de la colaboración económica que Cuba recibe, como son los *donativos*, que no son más que recursos de diversa naturaleza, recibidos con carácter no reembolsable, que contribuyan al desarrollo del país y al enfrentamiento de emergencias por desastres naturales o a cubrir necesidades de la población. Se materializan a través de donaciones puntuales o proyectos de colaboración. También

* Autora: M Sc. Ana María del Risco Rodríguez

están las *donaciones puntuales*: recursos recibidos que no están asociados a los *proyectos de colaboración*; éstos últimos son un conjunto de acciones articuladas, encaminadas a la realización de uno o varios objetivos en un período de tiempo determinado, en correspondencia con las prioridades del desarrollo económico y social del país en las esferas de salud, educación, agropecuaria, ciencia y técnica, medioambiente, cultura, deportes, entre otras, definidas por el Gobierno de la República de Cuba. Los mismos pueden ser *asistenciales*, que son los dirigidos a la entrega de suministros de distinta naturaleza, tales como: alimentos, medicamentos y material gastable; o de *desarrollo*, que son aquellos que generan un impacto económico, social y científico, sostenible en el tiempo, y que contribuyen al desarrollo de los territorios, entidades y población, beneficiarios de este. Existe una modalidad que se refiere a los *créditos blandos*, es decir, a recursos financieros a pagar en plazos de amortización, tasas de interés y períodos de gracia en condiciones más favorables que las comerciales existentes en el mercado internacional. Se materializan, generalmente, a través de Proyectos de Colaboración o Listados de Suministros. Y por último encontramos los *perfiles de proyectos de colaboración*, documento elaborado por los organismos de la administración central del Estado, las organizaciones de masas o sociales, las asociaciones, fundaciones y sociedades civiles, que contiene los aspectos fundamentales de una propuesta de proyecto y permite su aprobación por la parte cubana con vistas a su promoción con contrapartes o fuentes extranjeras de la colaboración.

Las fuentes posibles para el desarrollo de las acciones de colaboración económica pueden ser los gobiernos centrales y sus Agencias de Cooperación Internacional o especializadas, gobiernos locales, (estados federados, regiones, provincias, municipios u otras denominaciones), los Movimiento de Amistad y Solidaridad con Cuba, organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, otras entidades públicas, entidades privadas y personas naturales.

Recogidos en la Resolución 15/2006 del MINVEC, se encuentran los principios de la colaboración económica que Cuba recibe, por los que se rige el desarrollo de esta actividad en el país; estos son:

- a) No aceptar condicionamientos de tipo económico, político o social que conlleven una injerencia en los asuntos internos o estén contra los principios de la Revolución.
- b) Estar dirigida, fundamentalmente, a las prioridades establecidas por el gobierno y en ningún caso favorecer sectores de la población por razones étnicas, religiosas o de nacionalidad.

- c) No permitir la creación de sistemas de servicios sociales o de distribución de los recursos recibidos por la vía de la colaboración económica, paralelos a los establecidos por el Estado cubano.
- d) Todo el personal local que se requiera para la ejecución de un proyecto de colaboración es garantizado por la contraparte cubana, en función de las obligaciones previstas para la ejecución del proyecto, y ésta asume el pago de salarios, honorarios y viáticos en moneda nacional.
- e) Las contrapartes cubanas garantizan el cumplimiento de los compromisos asumidos en materia de recursos humanos, materiales y financieros durante la ejecución del proyecto y su sostenibilidad después que cese el financiamiento externo.
- f) Los recursos de la colaboración económica destinados a los proyectos están en función, únicamente, de cumplimentar los objetivos para los cuales se aprueba el proyecto.
- g) Las entidades cubanas, las organizaciones de masas y sociales, asociaciones, fundaciones y sociedades civiles legalmente constituidas, sólo podrán desarrollar proyectos de colaboración en correspondencia con su objeto social o actividad fundamental para la cual están autorizadas.

¿POR QUÉ SE CREA EL CENTRO DE COORDINACIÓN PARA LA COLABORACIÓN INTERNACIONAL PARA LA CULTURA CUBANA (CCCICC)?

El Estado cubano ha priorizado la cultura haciendo grandes inversiones que han posibilitado desarrollar un amplio sistema de instituciones culturales en beneficio de todo el pueblo. Para apoyar el desarrollo de dicho sistema, es conveniente utilizar las posibilidades que ofrece la Cooperación Internacional para el financiamiento complementario de proyectos culturales de alcance social y de interés para el Sistema de la Cultura, para lo que es fundamental la gestión y procuración de fondos.

Teniendo en cuenta lo anterior y ante la dimensión y las posibilidades que la colaboración va cobrando, y en aras de lograr una mayor integralidad en la visión del fenómeno y eliminar la dispersión de la actividad en el Ministerio de Cultura y el propio sector de forma general, se decidió crear, con una perspectiva superior, el Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana (CCCICC), a través de la Resolución No. 67 del 5 de julio del 2006, cuyo objetivo central es la búsqueda de financiamiento externo por la vía de la cooperación internacional y la procuración de fondos, subordinado al Ministerio de Cultura y atendido en lo económico - administrativo por la Unidad de Servicios de Apoyo a Centros e Instituciones de la Cultura Adscrita.

Este centro está vinculado metodológicamente al Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), organismo rector de la actividad de cooperación internacional en el país; y a los efectos de las Agencias de Cooperación de aquellos países que puedan establecer vínculos de colaboración con el mismo, éste realizará las mismas funciones que se atribuyen a Oficinas de Cooperación a nivel internacional.

Como parte de la estrategia de implementación de la Resolución No. 15 del 2006 “Normas para la Colaboración Económica que Cuba recibe” del MINVEC (actualmente MINCEX); el Ministerio de Cultura aprueba el 30 de julio del 2008 la Instrucción No. 3 , que establece el “Procedimiento para la tramitación de donativos y otras acciones de cooperación internacional en el sistema de la cultura cubana” y el 25 de febrero del 2009, la Instrucción No. 1, referida al “Procedimiento para la tramitación de Proyectos de Colaboración en el Sistema de la Cultura”.

El CCCICC tiene por misión promover y ejecutar las políticas encaminadas a desarrollar e incrementar el intercambio para la cooperación internacional en sus diversas modalidades dentro de un sistema dinámico, coherente y con un alto valor socio – cultural que propicien la participación activa y protagónica de las instituciones del sistema cultural cubano, y su visión llegar a ser un centro de asesoría con alto nivel profesional dónde se generen políticas y estrategias para el fortalecimiento de la cooperación internacional y la estimulación del desarrollo social integral en las instituciones del sector cultural.

Las líneas temáticas del trabajo institucional del mismo son las de gestionar programas y proyectos de desarrollo en el sector de la cultura, lograr un desarrollo tecnológico institucional sostenible, la gestión institucional y comunitaria, y la formación y capacitación en cooperación internacional, gestión de proyectos y temas afines.

Sus objetivos estratégicos son:

- Contribuir a través de la gestión de proyectos y programas el fortalecimiento del desarrollo institucional sostenible en los territorios provinciales y municipales, comunidades y Consejos Populares.
- Contribuir a que se amplíen y diversifiquen las modalidades y recursos de cooperación internacional con que pueda contar el Ministerio de Cultura, las instituciones culturales y las ONGs de nuestro sector, especialmente mediante el acceso a experiencias y conocimientos regionales que en campos específicos ofrecen ventajas comparativas.

- Desarrollar la cooperación internacional en el sistema de la cultura mediante la consolidación de mecanismos y alianzas estratégicas entre el propio centro, las Direcciones del MINCEX, el MINCULT y la población nacional beneficiaria.
- Estructurar una red de colaboradores en las instituciones extranjeras afines al centro, que posibilite la gestión y ejecución de programas y proyectos de cooperación al desarrollo en el sector de la cultura, así como el envío y recepción de donaciones, tanto en especies como en efectivo.
- Implementar el “Programa de Desarrollo a través de la Cooperación Internacional en la Cultura Cubana”.
- Formar especialistas en temáticas afines a la cooperación internacional y a la gestión de proyectos de acuerdo a las necesidades de los territorios de todo el país.
- Fomentar el enfoque de género en la cooperación cultural al desarrollo que propicie el pleno ejercicio de los derechos de hombres y mujeres de forma más equitativa, justa y sostenible, y
- Desarrollar un plan estratégico de comunicación que conlleve al incremento del intercambio, la colaboración y las alianzas con los centros homólogos en el ámbito nacional e internacional.

El centro se ha trazado los siguientes objetivos transversales:

- Potenciar relaciones con ONGs, agencias y centros internacionales homólogos en aquellos países ya identificados y en los que no hemos tenido un vínculo estable y son potencias de cooperación cultural en el área a estudiar.
- Estructurar una red de colaboradores en las instituciones extranjeras afines al Centro que posibilite el desarrollo de programas, proyectos de cooperación cultural y el envío de donaciones.
- Potenciar la cooperación descentralizada en aquellos países favorables para trabajar el tema.
- Contribuir a la defensa de los valores esenciales de la identidad nacional con el rescate y preservación del patrimonio cultural cubano.
- Fortalecer programas de investigación del patrimonio cultural y medio ambiental.
- Formar especialistas en temáticas afines a la cooperación internacional y a la gestión de proyectos de acuerdo a las necesidades de los territorios de todo el país.

- Fomentar el enfoque de género en la cooperación al desarrollo que propicie el pleno ejercicio de los derechos humanos de hombres y mujeres de forma más equitativa, justa y sostenible.

En el CCCICC se trabajan principalmente las siguientes modalidades de la cooperación internacional:

- Proyectos de colaboración
- Donativos: especies y efectivo
- Procuración de fondos
- Creación de redes y alianzas
- Intercambio académico
- Asesoramiento
- Formación y capacitación

Desde el punto de vista organizativo del trabajo y para el mejor desarrollo del mismo se han creado mecanismos internos para la presentación al MINCEX de las diferentes acciones de cooperación internacional que se reciben en el sector de la cultura en Cuba.

Se creó la Instrucción No. 3/2008 “Procedimiento para la tramitación de donativos y otras acciones de cooperación internacional en el sistema de la cultura.

Fue creada, además, la Instrucción No. 1/2009 “Procedimiento para la tramitación de proyectos de colaboración en el sistema cultural” que tiene por objeto establecer el procedimiento interno para realizar la gestión y tramitación de proyectos de cooperación internacional en el sistema de la cultura.

En el caso de los proyectos y programas, el CCCICC recibe las propuestas y realiza un Comité de Proyectos, donde cada especialista da su valoración técnica acerca de la elaboración del proyecto, en este Comité se aprueba el proyecto o programa, o se dan las recomendaciones a la entidad que lo presenta para ser corregidas las faltas encontradas. Una vez aprobado el proyecto o programa, el Centro en conjunto con la entidad que presenta conforman el Expediente del Proyecto para su presentación al MINCEX; ha de contener la siguiente documentación:

- Carta de presentación del expediente dirigida al director del CCCICC y firmada por el jefe de la entidad que presenta,
- documento final del proyecto o programa,
- los avales correspondientes,

- propuesta de Términos de Referencia,
- y propuesta de carta de solicitud de apertura de cuenta bancaria, que especifique un nombre para identificar la cuenta, datos de las personas firmantes (nombres y apellidos, número de carnet de identidad, centro de trabajo y cargo que ocupa; son 3 personas: una firma principal y dos secundarias, con especificación de la firma principal), firmada por el jefe de la entidad que presenta, dirigida al director del CCCICC, quien lo tramita a través del MINCEX.

Todo este expediente es avalado con carta de presentación del proyecto o programa al MINCEX por parte del director del CCCICC, para ser presentado a la Dirección del MINCEX correspondiente, según contraparte externa.

El CCCICC solicita el aval al MINFAR, una vez que el Proyecto tenga Contraparte Externa o Financiador Externo (este aval tiene un término de un mes para ser otorgado). Una vez se tenga el aval del MINFAR, el CCCICC presentará el proyecto al MINCEX, donde será sometido a un Comité de Proyecto, en el que se determinará si el proyecto se encuentra listo para ser firmados los Términos de Referencia.

Según establece la Instrucción No. 1/2009 en correspondencia a las visitas de control que debe realizar el CCCICC a las entidades del sector de la cultura, se ha elaborado una guía para la realización de las visitas metodológicas a las instituciones, donde se comprueban dos aspectos: los proyectos que se encuentran ejecutando y las donaciones recibidas.

En el caso de los proyectos en ejecución, se revisa si los expedientes están debidamente conformados en correspondencia con lo establecido por la Resolución No. 15, de 2006, “Las normas para la colaboración económica que Cuba recibe”, y se verifica el cumplimiento del cronograma establecido para su ejecución.

Para las donaciones puntuales en efectivo y especies, el expediente debe contener los siguientes documentos:

- Copia de la carta de aceptación del donativo (firmada por la persona que dirige la institución que recibe el donativo).
- Copia de la carta donde la institución que recibe el donativo se responsabiliza con los gastos de la tramitación del donativo y los gastos de almacenamiento en caso de que sea necesario (firmada por la persona que dirige la institución que recibe el donativo).
- Copia de la Carta del Ministro de Cultura informando a la Ministra del MINVEC.

- Ficha de datos para donativos de la resolución 15 del MINVEC (si es de equipos informáticos, agregar el modelo de importación de donación de equipos de cómputo).
- En el caso de los donativos que entran al país como carga de aeropuerto debe constar además la guía aérea, el listado de mercancía y la carta de dejación a favor de la EMED de la Guía Aérea para poder extraer el donativo.
- En el caso del donativo que entra al país por el puerto también debe constar el BL original de la carga.
- Facturas de pago.
- Destino final del donativo y cualquier documentación relacionada con el mismo, por ej.: permisos de los diferentes organismos, secuencia de comunicaciones relacionadas con el tema y cualquier otro documento de interés.
- En el caso de los donativos puntuales en efectivo, el expediente deberá contener además la carta del jefe de la institución dirigida al director del Centro de Colaboración solicitando el aval para la gestión con Tesorería con copia a la dirección política del MINCEX (antiguo MINVEC).

En el caso de los proyectos presentados por las Direcciones Provinciales de Cultura, que sean presentados a través del CCCICC, estos deben venir avalados por el (la) director(a) provincial. Por su parte, los proyectos enviados por los institutos, centros, consejos, ONGs que su órgano de relación sea el MINCULT e instituciones, deben estar acompañados por el aval de su presidente(a) o director(a).

No podemos olvidar que Términos de Referencia es el documento que aprueba el proyecto, y solo una vez firmados por todos los involucrados es que se puede proceder a la apertura de la cuenta bancaria donde se depositará el dinero destinado al desarrollo del mismo, y posteriormente comenzar su ejecución.

En el caso de los proyectos con acciones en el medio o entorno geográfico, se debe solicitar el aval al CITMA a través de su Centro de Gestión e Inspección Ambiental; para la solicitud del aval al MINFAR solo en este tipo de Proyecto se debe contar con el anterior.

Hasta aquí hemos explicado a grandes rasgos los mecanismos establecidos actualmente por el organismo rector de la actividad de cooperación internacional en Cuba, MINCEX, y por el Ministerio de Cultura, para la presentación y aprobación de un proyecto de desarrollo sociocultural a través de la cooperación internacional en Cuba.

Estos mecanismos pueden variar y perfeccionarse en tanto aumente el volumen del trabajo y en el camino se vayan corrigiendo errores o mejorando los medios para obtener resultados más eficaces. Esta es una actividad que cada día se va complejizando y a la vez se fortalece, por lo que consideramos que forma parte de un proceso continuo, y es por ello que seguiremos transitando por esta vía, replicando las buenas experiencias y aprendiendo de los errores.

BIBLIOGRAFÍA

RESOLUCIÓN No. 67/2006 DEL MINCULT.

RESOLUCIÓN No. 68/2006 DEL MINCULT.

INSTRUCCIÓN No. 3/2008 DEL MINCULT.

INSTRUCCIÓN No. 1/2009 DEL MINCULT.

GUÍA PARA LAS VISITAS METODOLÓGICA DEL CCCICC, MINCULT.

Después de terminar la lectura...*

Después de terminar la lectura de estos artículos es muy probable que muchos lectores sientan la necesidad de formular preguntas, aventurar respuestas o simplemente exponer en voz alta sus consideraciones.

Si así fuera, estaría cumplido el primer objetivo que nos convocó para elaborarlos: ¡provocar!

Porque provocar la reflexión crítica de quienes tienen un lugar privilegiado en el sistema de instituciones, empresas y ambientes comunitarios donde se ejecuta la gestión de proyectos socioculturales y obtener de ellos sus sabias y experimentadas consideraciones, es nuestra legítima aspiración en el camino que hemos emprendido para aportar, desde el escenario en que se producen los procesos formativos, un grano de arena a la gran obra de transformación emprendida.

Estamos convencidos de que con sus agudas observaciones y con sus enriquecedores comentarios acerca de las ideas que se compilan en el presente volumen, los autores tendremos nuevos motivos para la repensar lo que hemos propuesto y reintentar esta labor de sistematización de aprendizajes, conocimientos y experiencias.

Pero si al terminar la lectura usted, amigo lector, no ha experimentado ninguna de las sensaciones antes descritas y no cree que pueda presentarnos sus opiniones sobre lo propuesto, entonces no lo dude: ¡usted debe leer nuevamente este libro! Y cuando haya concluido procure encontrarnos, para que lo discutamos juntos.

* Autora: M Sc. Julia Carriera Martínez

Acerca de los autores

- AIDA MARTÍN RODRÍGUEZ: Profesora Principal del Centro Nacional de Superación para la Cultura. Licenciada en Psicología y Máster en Desarrollo Cultural. Trabaja los temas relacionados con la promoción cultural y la metodología de la investigación.
- ANA MARÍA DEL RISCO RODRÍGUEZ: Especialista del Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana. Ingeniera. Máster en Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos. Colaboradora del Centro Nacional de Superación para la Cultura en los temas de gestión de proyectos.
- ELISABETH LOYDA SARDUY LINARES: Profesora Principal del Centro Nacional de Superación para la Cultura. Profesora Instructora de Arte. Licenciada en Letras. Trabaja los temas relacionados con los estudios culturales.
- 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.
- GUILLERMO JULIÁN HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ: Profesor Principal del Centro Nacional de Superación para la Cultura. Licenciado en Historia del Arte. Máster en Desarrollo Cultural. Trabaja los temas referidos a la antropología cultural y la promoción cultural.

- 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.
- 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.
- 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 IBARGOLLÍN: 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

Antes de comenzar la lectura	
<i>M.Sc. Julia Carriera Martínez/ 5</i>	
Lo sociocultural en la gestión de proyectos	
<i>M.Sc. Julia Carriera Martínez/ 9</i>	
Dimensión comunicativa	
<i>M.Sc. Gabriel Enrique Gutiérrez Menéndez/ 23</i>	
Dimensión económica	
<i>MBA. Sergio León Viera/35</i>	
Dimensión educativa	
<i>M.Sc. Julia Carriera Martínez/ 53</i>	
Dimensión investigativa	
<i>M.Sc. Aida Martín Rodríguez/ 63</i>	
Dimensión ambiental	
<i>M.Sc. Julia Carriera Martínez/ 71</i>	
Dimensión ética	
<i>Lic. María Isabel Landaburo Castrillón/ 79</i>	
Dimensión estética	
<i>Lic. María Isabel Landaburo Castrillón/ 87</i>	
Dimensión artística	
<i>Lic. Elisabeth Loyda Sarduy Linares/ 97</i>	

Dimensión directiva	
<i>M.Sc. Yasmira Marisol Calderón Ibargollín/</i>	105
Dimensión humanista	
<i>M.Sc. Guillermo Julián Hernández Rodríguez/</i>	119
Dimensión política	
<i>M.Sc. Julia Carriera Martínez/</i>	135
Mecanismos establecidos para la presentación y aprobación de un proyecto de desarrollo sociocultural a través de la cooperación internacional en Cuba	
<i>M.Sc. Ana María del Risco Rodríguez/</i>	143
Después de terminar la lectura	
<i>M.Sc. Julia Carriera Martínez/</i>	153
Acerca de los autores/	155

