Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal

Vol. II
Organización de Acciones Culturales

María del Pilar Herrera Guevara
Gabriel Bárcenas Castellanos
Everardo Hernández Villegas
Francisco Padilla López
Gustavo Sánchez Ramírez
Mónica Urrea Triana
Francisco Javier Martínez Ortiz
Eduardo Mata Márquez
Fernando Félix y Valenzuela

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes ■ Secretaría de Cultura del Gobierno de Jalisco

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes

Lic. Consuelo Saizar Guerrero
Presidente

Fernando Alberto Serrano Migallón
Secretario Cultural y Artístico

Marco Antonio Vera Crestani
Director General de Vinculación Cultural

Amalia Galván Trejo
Directora de Vinculación con Estados y Municipios

Gobierno del Estado de Jalisco

L.C.P. Emilio González Márquez
Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco

Lic. Víctor Manuel González Romero
Secretario General de Gobierno

Arq. Jesús Alejandro Cravioto Lebrija
Secretario de Cultura

Lic. María Elena Ramos Martínez
Directora General de Vinculación Cultural

Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal

Vol. II

Organización de acciones culturales

María del Pilar Herrera Guevara

Gabriel Bárcenas Castellanos

Everardo Hernández Villegas

Francisco Padilla López

Gustavo Sánchez Ramírez

Mónica Urrea Triana

Francisco Javier Martínez Ortiz

Eduardo Mata Márquez

Fernando Félix y Valenzuela

camino correcto y que ya hemos emprendido ese camino hacia el desarrollo de la gestión cultural, pero no deja de ser eso: un inicio.

Nuestra realidad es una casa de la cultura con un regidor coordinado con un director y una secretaria. Hay otros más afortunados que cuentan con promotores. Y esta, claro, el decidido compromiso de los profesores. Muchos de ellos que incluso rebasan en compromiso vocacional y profesionalismo a los propios directivos.

La integración del equipo de trabajo

En primer lugar, debemos saber quiénes somos los que estamos. Es decir, quienes integraremos el equipo de la Casa de la Cultura al iniciar la administración municipal. Esto está vinculado estrechamente con la administración municipal y casi siempre depende de decisiones políticas. Si hemos recibido la invitación para dirigir la casa de la cultura, debemos ser, lo más posible, muy asertivos. Luchar o negociar por la integración de un buen equipo, el mejor posible, pensando en el buen desempeño en la actividad cultural.

Por equipo de trabajo se entiende un conjunto de personas interrelacionadas entre sí, que comparten tareas y metas que los llevan a cumplir una misión. Dicho grupo es pluralidad tanto de ideas como de labores dentro del Instituto, Casa de la Cultura o Museo. Pero a pesar de su diversidad, trabajan unidos mediante el consenso poniéndose la camiseta, intercambiando experiencias y habilidades para concretar la tarea.

Para llevar a la práctica el programa de trabajo, se necesita de un equipo capacitado en los diferentes campos culturales, para realizar las tareas correspondientes. Identificamos algunas características que es conveniente tengan los gestores culturales en común, no obstante ocupen la dirección o alguna coordinación o un puesto auxiliar.

La primera característica es la creatividad. Hay que tener inventiva para ampliar la oferta y la demanda cultural, lo cual va a impedir que se caiga en lo rutinario. Es conveniente también ser productivos. Esto permite generar programas y políticas con dinamismo y que a la vez logren ser eficaces y eficientes.

El liderazgo es otra cualidad deseable en los gestores culturales. Se logra a través de esto distribuir las tareas y asimilar las propias dentro del grupo de gestión.

El gestor cultural debe ser primeramente un consumidor de manifestaciones artísticas y culturales. Nadie da lo que no tiene. No podremos promover algo que no conocemos. Como consumidor cultural debemos ya haber alcanzado un nivel que nos permita ser críticos. Esto nos da la posibilidad de reconocer la calidad en las diferentes producciones del contexto. Por

ejemplo, permite evaluar un producto artístico que pretendemos promover. Esto nos dará elementos para tomar decisiones si se promueve o no.

La agenda de contactos y las relaciones trazadas y consolidadas a lo largo de nuestra trayectoria de vida, son un arma de trabajo muy útil en la gestión cultural, de donde se deduce que el gestor debe tener la cualidad de saber relacionarse y comunicarse con los demás.

El acopio de experiencia también nos permite lograr mayor capacidad de incorporar enseñanzas y criterios fruto de nuestro ejercicio de la gestión o aprendido a través del intercambio con colegas. Por ultimo, mencionamos la conveniencia de poder contextualizar, innovar y ser previsores. Esto nos permite en un momento dado reformular nuestros programas, hacer ajustes o proponer variantes que redunden en un mejor resultado (Bobbio, 2007).

Si todos los miembros del equipo presentan aunque sea en mayor o menor grado estas características o por lo menos algunas de ellas, hay posibilidades de integrar un buen equipo de trabajo. Ya solo quedara cuidarlo, como debe hacerse en todos los ambientes laborales: propiciando un clima positivo, de convivencia, responsabilidad y productividad. En donde todos se traten con respeto, sabiendo que si bien, su presencia en ese equipo es por motivos laborales, nada impide que construyan entre si una relación de amistad que sin duda y si se es responsable, hara mas productivo al equipo.

Nuestro objeto de estudio y trabajo, que es la cultura, tan rico en facetas desde las cuales se puede ver y abordar, nos da un abanico muy grande de actividades por hacer. Tareas tan dispares como elaborar un diseño grafico que será impreso hasta recibir a un personaje del mundo de la música con toda la corrección y hospitalidad que se requiere. El gestor cultural ha de saber hacer muchas de esas actividades o por lo menos estar informado para que las personas en quien las delegue puedan cumplir bien con su misión bajo la supervisión del gestor.

Sin embargo una pregunta aún está en el aire ¿Cómo integramos un equipo de trabajo?, para responderla será necesario implementar al menos tres acciones consecutivas:

1. Implementar un diagnóstico.
2. Definir un organigrama.
3. Asignar responsabilidades.

1. Implementar un diagnóstico

Una vez superada la etapa de decisiones políticas, hay que comenzar con decisiones y trabajo meramente técnicos. Es necesario elaborar un Progra-

ma municipal de cultura que esboce los tres años de la administración municipal. Para esto será necesario aplicar la metodología adecuada.[10] No hay que escatimar esfuerzos. Vale la pena hacer un buen trabajo.

Habiendo visualizado y consensado lo que queremos lograr como municipio en materia de cultura en los próximos tres años, lo que viene después es identificar las tareas que cotidianamente se van a realizar y delegarlas a la persona adecuada. Los ejercicios realizados en el capítulo anterior puede resultarnos útil. Con objetividad hay que evaluarnos y tomar decisiones. Cada persona estará haciendo lo que sabe hacer. No hay que olvidar que debemos prever toda una ruta de crecimiento profesional a lograr durante la administración. La inversión en capacitación es la mejor inversión para una organización.

2. Definir un organigrama

Sabiendo las jerarquías de los puestos, y las personas que los ocupan, decididas generalmente por criterios políticos, hay que ordenarlas jerárquicamente en un documento acordado y aceptado por todos. Es necesario elaborar un organigrama que contenga los puestos y las personas junto con sus relaciones de trabajo. Es importante este elemento porque en algunos casos es considerado como un indicador de desempeño para sistemas de evaluación a la gestión municipal. Además, dejará en claro y por escrito las jerarquías de trabajo y la manera como las responsabilidades deben relegarse.

De acuerdo a factores como el tamaño de la población y el potencial económico, la organización del la casa de la cultura puede variar. Habrá casas de la cultura pequeñas, de tamaño medio o grande. Cada uno de estos grupos tiene sus características. Obviamente, la casa de la cultura grande ofrecerá mayor número servicios culturales a la comunidad al contrario de la más pequeña, que tendrá que tomar opciones en el diseño de su oferta cultural ya que no podrá ofrecer una gran cantidad de servicios debido a sus limitaciones. De acuerdo al contexto de los municipios de Jalisco y a nuestras experiencias, estas son las características de los tipos de Casa de Cultura según su tamaño:[11]

[10] El cuaderno número uno del volumen uno de esta colección nos ayuda para esta tarea. Recomendamo su consulta.

[11] La información presentada es un ejercicio basado en la experiencia en Jalisco, no obstante es una generalización con fines didácticos, por lo que el tamaño de la casa de la cultura y las características expuestas no necesariamente son las mismas, dependerá de la trayectoria y trabajo previo de gestores y presidentes municipales.

Tipo	Población	Personal	Servicios que suelen ofrecer
Casa de Cultura pequeña	Hasta 10,000 habitantes	1. Director 2. Auxiliar 3. Maestros 4. Personal de aseo	• Talleres • Exposiciones • Grupos artísticos • Eventos artísticos en el interior y en la comunidad
Casa de Cultura mediana	De 10,000 hasta 40,000 habitantes	5. Director 6. Jefes de área 7. Promotor (es) 8. Maestros 9. Personal administrativo 10. Personal de intendencia	• Talleres • Exposiciones • Grupos artísticos • Eventos artísticos en el interior y la comunidad
Casa de la cultura grande	Mas de 40,000 habitantes	11. Director 12. Jefes de área 13. Promotor (es) 14. Maestros 15. Servicios Educativos 16. Difusión Cultural 17. Encargados de Museo 18. Bibliotecarios 19. Personal administrativo 20. Personal de intendencia	• Talleres • Exposiciones • Grupos artísticos • Eventos artísticos en el interior y la comunidad • Intercambios artísticos • Cursos de Verano • Conferencias • Archivo Histórico • Museos • Biblioteca

Como puede apreciarse, las diferencias son muchas, como lo son también en la dimensión de los pueblos y las ciudades. Un municipio tendrá la casa de la cultura que se necesita, pero también que se merece. Es necesaria la gestión y el trabajo constante y tenaz para ver desarrollarse nuestras instituciones culturales. En la medida en que el trabajo cultural aumenta, las autoridades municipales reconocerán las necesidades y aportaran recursos en la medida de sus posibilidades para que la casa de la cultura crezca. El director tiene mucha responsabilidad en este asunto. En la medida en que su trabajo vaya creciendo y sepa gestionar recursos en coordinación con los regidores, la comisión de cultura y el propio presidente municipal, la institución cultural a su cargo crecerá.

3. Asignación de responsabilidades.

Una vez establecido el organigrama, hay que asignar responsabilidades a cada persona de acuerdo a su puesto. Esto hay que consensarlo y formalizarlo mediante un nombramiento. Sería muy útil que la información se concentre en un documento base que contenga además el programa de trabajo del trienio, organigrama, reglamentos, catalogo de funciones e incluso agenda. En fin todo tipo de documentos que sea conveniente que conozcan todos por su utilidad y aplicación. Integrándolos todos en un manual, estaremos siempre enterados. Hay varios criterios que conviene tomar en cuenta para elaborar el catálogo de funciones:

1. Evitar la duplicidad de funciones. Esto optimiza el tiempo y el dinero Tomar en cuenta el perfil profesional de las personas.
2. Prever rutas de capacitación, de acuerdo a las necesidades de formación originadas por las carencias o puntos débiles de las personas al confrontarlas con el programa de trabajo que es lo que queremos lograr.
3. Tratar de cubrir la mayor parte posible de las funciones que debemos hacer de acuerdo al programa de trabajo.

En muchas ocasiones hay que ser asertivos. No siempre los criterios políticos son los más correctos. ¿Qué pasaría si nos asignan a la casa de la cultura a una persona que no tiene ninguna habilidad de las que allí necesitamos? ¿En tres años va a adquirir las habilidades que necesita? ¿A qué costo? En ocasiones así, es mejor hablar claro. Muy probablemente la autoridad tenga algún compromiso con esa persona y también muy probablemente estará más perfilada para trabajar en otra área distinta a la nuestra. Es mejor para todos que se le ubique adecuadamente desde un principio. Si tenemos un buen programa de trabajo, un catalogo de funciones y organigrama, serán elementos que nos darán la razón y servirán de mucho ante este tipo de decisiones.

Definición de perfiles, puestos y tareas

Como ya se ha mencionado, cada Casa de Cultura tiene una organización de acuerdo a los servicios que ofrece, al presupuesto asignado y a la gestión que realizan el director de cultura y su regidor presidente de la comión de cultura del ayuntamiento. A continación vamos a esbozar los perfiles del directo y los coordinadores de acuerdo a la realidad actual de las Casas de la Cultura de Jalisco.

1. Director

Coordina todo el trabajo cultural de la Casa de la Cultura, y en el caso de los municipios pequeños y algunos medianos, de todo el municipio. Contribuye de manera determinante para establecer la acción cultural y el propio programa de cultura. Como ya lo mencionamos al principio de este trabajo, en muchas ocasiones el director de cultura no tiene la licenciatura en gestión cultural debido a la reciente creación de esta carrera en nuestro país. Es conveniente que tenga una licenciatura en algún área de las humanidades o las artes, pero también podría ser de las ciencias sociales o de las administrativas, con suerte, sea un licenciado o maestro en gestión cultural, que es lo deseable.

Por otra parte, debe tener una solida y amplia cultura general, debe tener dominio o por lo menos buen conocimiento de diversos lenguajes artísticos, conocimientos en la producción de arte, muy buen criterio para la selección de actividades y programas. Experiencia en gestión de recursos, liderazgo y capacidad de organización, conocimiento de la historia y la cultura humana, nacional y local.

El trabajo del director parte del establecimiento de la política cultural y del programa de cultura, pero una vez establecidos, debe avocarse a su adecuada ejecución, coordinación y evaluación, generando acciones como la promoción, difusión, gestión y divulgación de la cultura y las artes.

2. Coordinadores

Cada casa de la cultura tendrá tantas coordinaciones como su presupuesto le permita y sus necesidades le requieran. Enlistamos una serie coordinaciones como una visión ideal y completa de una organización cultural. Si las posibilidades económicas no lo permiten, pueden fusionarse funciones de acuerdo a su naturaleza y afinidad, así mismo, serán seleccionados solo los servicios que pueden ofrecerse.

Todos ellos deben tener en común ciertas características. Como mínimo, habrán terminado el bachillerato, pero preferentemente deben tener estudios de licenciatura en áreas de humanidades, ciencias sociales o artes y en algunos casos de áreas administrativas.

El coordinador de promoción y difusión colabora dando difusión al trabajo cultural así como generando la participación de la población a través de la promoción de los diferentes programas ofrecidos. En esta área serán útiles los conocimientos y habilidades relacionados con la mercadotecnia y la publicidad. El encargado de esta área debe tener especial facilidad para relacionarse con las personas.

El coordinador escolar y de talleres encabeza la parte "escolar" de la casa de la cultura. Es esta una de las funciones sustantivas del trabajo cultural. Debe tener competencias para diseñar, implementar y evaluar cursos, por lo tanto, los conocimientos pedagógicos serán muy útiles para este puesto, sin embargo, por la naturaleza artística de lo enseñado en las Casas de Cultura, también los conocimientos y el dominio de las artes son muy útiles. La gestión escolar es el área de competencia que debe dominar este coordinador.

El coordinador de grupos artísticos requiere de mucho más conocimiento de las artes y de la cultura, así como de cualidades de liderazgo y capacidad para relacionarse e interactuar con los demás. En la medida en que tengamos alumnos avanzados, estaremos en posibilidad de crear grupos artísticos que pueden llegar a institucionalizarse y construir un buen curriculum. Al coordinador de grupos le toca impulsar el surgimiento y el desarrollo de estos grupos que resultan de mucha importancia para el trabajo de la casa de la cultura, porque a través de su trabajo puede generarse una muy importante actividad cultural que incide en varias áreas de la gestión cultural.

El coordinador de eventos y festivales, debe tener sus fortalezas en las habilidades para la gestión cultural. También debe tener conocimiento sobre las bellas artes, liderazgo y capacidad de organización. En buena parte es quien genera el movimiento cultural en la comunidad, al encargase de la programación de eventos tanto dentro del municipio como fuera de el a través de intercambios o giras. Con su trabajo, es fomentada la cultura, promovido el trabajo de los artistas, y preservadas las manifestaciones culturales y tradiciones.

El coordinador de animación cultural y creación de públicos tiene la nota clave de su trabajo en la vinculación. Su trabajo se orienta mucho hacia la comunidad buscando la creación y el desarrollo de públicos. Debe llevar la oferta cultural allí donde no llega y generar la participación de las personas en los eventos así como el trabajo de los artistas en la comunidad.

El coordinador de espacios culturales se enfoca un poco más hacia la administración. Su trabajo consistirá en mantener adecuadamente los espacios para uso cultural así como la propia administración y gobierno de estos, para velar por su buen estado, su utilización adecuada y su propia promoción.

El coordinador administrativo es el menos artístico de todos los puestos y por tanto el mas frio. Tiene que ver con los números y la administración. Es el trabajo menos creativo, pero si muy necesario y útil para el buen funcionamiento de las demás áreas. Quien lo asuma, necesita cualidades y competencias de un administrador. Le tocará tener al día las cuentas, las comprobaciones, los documentos en orden. Debe conocer de temas legales

relacionados con la cultura y la cuestión laboral, pues parte de los recursos que administra son precisamente los recursos humanos.

De cada una de estas coordinaciones, pueden depender mas personas que colaboren en estas áreas. Esto dependerá, como ya lo hemos establecido, tanto de las necesidades que tenga la casa de la cultura y que el presupuesto le permita satisfacer.

Ejercicio. Definición de puestos y tareas

Para este ejercicio se requieredos actividades, una a manera de diagnóstico y otra de definición de puestos y tareas. Comencemos con la primera. De acuerdo a lo revisado en este capítulo y al conocimiento que tiene de su casa de la cultura llene la siguiente tabla:

Tarea	¿Aplica en mi Casa de Cultura?	¿Quién de nuestro equipo sabe hacerla?	Prioridad para adquirirla mediante capacitación
Diseño de proyectos, programación y estrategias de financiamiento			
Asesoramiento en la dirección de programas culturales			
Dirección de espacios y equipos humanos			
Administración de recursos económicos			
Programación cultural			
Composición, diseño y edición de medios impresos			
Supervisión y visto bueno a materiales audiovisuales			
Facilidad para establecer acuerdos y contratos con personas, entidades, empresas o instituciones públicas o privadas de servicios y/o adquisiciones			
Organizar y realizar tareas de oficina			
Dinamizar actividades culturales ya previstas			
Organizar y controlar el funcionamiento de infraestructuras			
Supervisión de tareas del equipo a su cargo			

Organizar el desarrollo del proyecto de intervención cultural			
Guía, control y supervisión del desarrollo de actividades culturales.			
Definición de los proyectos de gestión cultural			
Desarrollo, interpretación y aplicación de fichas técnicas (raiders)			
Redacción y corrección de pruebas tipográficas de programas de mano, carteles, folletos, revistas, etc.			
Control de la distribución adecuada de publicidad			
Asistencia personal y apoyo directo a artistas o personas relacionadas con eventos organizados por el centro cultural.			
Participación en reuniones profesionales de gestores culturales			
Elaboración de normativas culturales en materia de patrimonio cultural			
Establecimiento, diseño, seguimiento y coordinación de colaboraciones económicas.			
Habilidades técnicas para el montaje de una exposición.			

Una vez realizado el ejercicio anterior identifique a qué tipo de casa de la cultura corresponde la suya. Analice las propuestas de organigrama presentaas anteriormente así como la descripción de los puestos. De acuerdo a las características de su institución ¿Cuál sería la organización de su equipo de trabajo? Para ello le invitamos a llenar la siguiente matriz:[12]

Puesto	Nombre del puesto	Funciones	Persona que ocuparía el puesto	Necesidades de capacitación para ejercer el puesto
Director				
Coordinador 1				
Coordinador 2				
Coordinador 3				

[12] Puede poner o quitar filas de acuerdo a las características de su institución.

Evaluación

Le presentamos un ejercicio de evaluación. Analizando las funciones y el perfil descritos, mencione en el cuadro adjunto a que coordinación o puesto pertenecen.

Funciones	Coordinación o puesto
Elabora presupuestos, requisiciones y contratos laborales.	
Da a conocer la oferta cultural así como las actividades comunitarias de interés cultural. Incentiva la participación de grupos y artistas locales.	
Identifica públicos potenciales y establece convenios con instituciones educativas para ofrecer servicios culturales.	
Domina diversos lenguajes artísticos. Tiene probada experiencia en la gestión de recursos, habilidad para crear vínculos con instituciones públicas y privadas y un buen conocimiento de la cultura, tradiciones y costumbres mexicanas.	
Coordina la participación en intercambios. Impulsa el surgimiento y desarrollo de grupos artísticos.	
Elabora la programación artística en todo el municipio. Invita y contrata grupos.	
Administra los espacios de uso cultural.	
Lleva archivos y horarios de maestros y alumnos de talleres de arte.	

Cuadernos para la Gestión Cultural Municipal
Vol. II

Organización de acciones culturales

de

María del Pilar Herrera Guevara

Gabriel Bárcenas Castellanos

Everardo Hernández Villegas

Francisco Padilla López

Gustavo Sánchez Ramírez

Mónica Urrea Triana

Francisco Javier Martínez Ortiz

Eduardo Mata Márquez

Fernando Félix y Valenzuela

Se terminó de imprimir en noviembre de 2012
en Grafisma editores S.A. de C.V.
Jaime Nunó 670 / Colonia Santa Teresita, Guadalajara, Jalisco.
Bajo el apoyo de la
Secretaría de Cultura Jalisco y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
El cuidado de la edición estuvo a cargo de los editores y los autores.
Su tiraje fue de mil ejemplares y en su diseño,
se empleó la familia tipográfica Myriad.