ICONOS

Instituto de Investigación en Comunicación y Cultura

ARTE Y GESTIÓN CULTURAL DESDE EL TERCER SECTOR. UN ESTUDIO SOBRE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL MEXICANA QUE TRABAJAN CON ARTE Y CULTURA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRÍA EN

COMUNICACIÓN Y ESTUDIOS DE LA CULTURA

PRESENTA:

IVONNE PÉREZ ESQUIVEL

ASESOR: DR. JOSÉ RAFAEL MAULEÓN RODRÍGUEZ

MÉXICO, D.F. FEBRERO 2014

A Luis, Margarita y "El Mane"
In Memoriam

Agradecimientos

Al Dr. Rafael Mauleón Rodríguez por su invaluable guía y apoyo durante el desarrollo de este trabajo.

A los maestro Sergio Iván Vera Ortiz, Ivan Leroy, Alfonso Cachú y Sergio Segura por dedicar su valioso tiempo a la revisión de esta investigación.

A mis profesores de la Maestría en Comunicación y Estudios de la Cultura por compartirnos su conocimiento.

A mis compañeros de la Maestría por sus palabras de aliento, su amistad y confianza a lo largo de estos años de estudio.

A las agrupaciones culturales que aceptaron ser parte de esta investigación por su generosidad.

INDICE

Introducción 5

Capítulo 1. Arte y Gestión Cultural: conceptos y puntos de articulación desde el Tercer Sector 13

1.1. Definición de conceptos: Arte, Gestión Cultural y Tercer Sector 14

1.2. La acción e intervención como puntos de articulación entre Arte y Gestión Cultural 29

1.3. La acción e intervención sociocultural desde el Tercer Sector 33

1.4. El modelo de intervención sociocultural de 10 organizaciones del Tercer Sector 37

Capítulo 2. Experiencias a través del Arte: un acercamiento a organizaciones culturales del Tercer Sector 44

2.1 Contexto y dimensiones de los proyectos culturales 44

2.2. Metodología de evaluación de los proyectos culturales 59

2.3. Resultados de los proyectos culturales analizados 62

Capítulo 3. El trabajo en comunidad del gestor cultural y su impacto 78

3.1. El rol del gestor cultural en el trabajo en comunidad 78

3.2. Dimensiones de incidencia del trabajo en comunidad del gestor cultural 84

3.3. Efectos del trabajo en comunidad del gestor cultural como agente social 88

Conclusiones 96

Propuesta: Convocatoria de un Programa de Apoyo a Proyectos Comunitarios 102

Fuentes de información 107

Índice de Esquemas y Tablas 110

Apéndice (adjunto)

Diseño imagen portada: Sinué Huerta

INTRODUCCIÓN

En México, en la última década, las organizaciones de la sociedad civil –o Tercer Sector- han proliferado y han dedicado su trabajo social y cultural, apostando a transformar y a incidir en amplios sectores de la población, utilizando como instrumento o vehículo de acceso, la intervención y la acción, re-significando, o aspirando a hacerlo, las prácticas educativas, artísticas y culturales.

Por Tercer Sector se comprende a una entidad de carácter civil, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como: asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. En un sentido amplio se considera al Tercer Sector sin fines de lucro, pues busca el bien común de sus asociados o de su población objetivo, sin ser su principal interés el económico. Tiene como radio de acción desde un nivel local hasta uno internacional. Cubre una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultural, derechos humanos, transferencia tecnológica, ecología, etc. Se caracteriza por "…situarse entre el Estado y el mercado como un «tercer» productor de bienestar social, su peso en la prestación de servicios sociales es creciente. Sobre todo ante las transformaciones que está sufriendo el Estado de Bienestar…" (Rubio El tercer sector frente a las transformaciones del Estado de Bienestar 2007 276).

En México no existe un estudio como el que proponemos y a pesar de que en nuestra fase exploratoria ubicamos algunos estudios similares realizados en otros países, éstos no centran su objetivo en destacar el arte como instrumento de acción e intervención sociocultural. En el caso de España, por ejemplo, los estudios se abocan a reflexionar acerca de la creciente relevancia que ha adquirido la sociedad civil como interlocutor de las instituciones en materia de política cultural y sitúan al llamado Tercer Sector como productor de bienestar social. Analizan su labor como gestor e interventor social en barrios

desfavorecidos, así como sus aportaciones más significativas en ese sentido, pero más desde la perspectiva social y no propiamente desde la práctica artística. En el caso de América Latina, ubicamos un libro uruguayo en el que se recoge información de más de 100 organizaciones culturales, se comparten los procedimientos para organizar, sistematizar y analizar dicha información, pero sin centrar su atención en analizar la labor de intervención social y cultural de estas organizaciones.

Sin embargo, es cada vez más evidente el trabajo desarrollado por organizaciones de la sociedad civil que han afectado la forma de conceptualizar las prácticas artísticas, culturales y educativas. En la reconstrucción de estas formas de hacer, el Tercer Sector recurre, en buena medida, a ponderar el trabajo cooperativo o participativo en una comunidad a la que atiende, recurriendo a una figura pedagógica que desde mediados del siglo XX ha sido incorporada al ámbito educativo no formal[1]: el Taller. El concepto actual de Taller remite a la idea de aprender haciendo y tiene, entre otros objetivos, fomentar una educación integral, por lo que se ha convertido en una alternativa frente a las formas tradicionales de educación.

Por otra parte, el Arte, desde la teoría del pensamiento lateral o creativo[2], es considerado un factor con alto potencial para el desarrollo social si se incorpora a la formación del ser humano desde temprana edad. A partir de esta premisa, nos abocaremos en nuestra investigación a revisar los proyectos desarrollados por diez organizaciones de la sociedad civil que apuntan en esa dirección, es decir,

[1] El concepto de Educación No Formal se difunde entre finales de la década de 1960 y principios de la de 1970; está referido a una amplia y progresiva gama de prácticas educativas que van "más allá de la escuela". Deriva del trabajo realizado por Philip H. Coombs y su equipo, en el marco de la UNESCO, a partir del cual distinguieron la educación formal, la no formal y la informal. Por educación no formal establecieron: "toda actividad organizada, sistemática, realizada fuera del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población, tanto adultos como niños." Sirvent Revisión del concepto de Educación No Formal 2006 3. Tiene como característica ser impartida por grupos y organizaciones de la sociedad civil. Fuente: Psico-web.com 2011.

[2] La teoría del pensamiento lateral se ubica dentro del área de la psicología individual y social. Refiere a un método que puede ser empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera creativa, pues se caracteriza por producir ideas que salen fuera del patrón del pensamiento habitual. El término fue acuñado por Edward de Bono, en su libro *New Think: The Use of Lateral Thinking,* publicado en 1967, en el que se refiere a la técnica que permite la resolución de problemas de una manera indirecta y con un enfoque creativo. El pensamiento lateral es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento, que busca una solución mediante estrategias no ortodoxas, ignoradas normalmente por el pensamiento lógico. De Bono El pensamiento lateral 2000 11-18.

que utilizan una disciplina artística[3] como componente de su instrumento formativo de intervención. Otro denominador común de las agrupaciones en las que nos centraremos es que dirigen sus esfuerzos hacia la población infantil y juvenil en un entorno urbano y semiurbano. A continuación las presentamos:

Breve semblanza de organizaciones culturales

Organización	Semblanza
Ago-Reago. Ingeniería Sociocultural La Lata	Agrupación multidisciplinaria que desde el 2001 realiza procesos de intervención artística y animación sociocultural. Utiliza las artes plásticas y visuales como herramientas de mediación, detonando de esta forma la participación comunitaria en colonias, barrios, pueblos y localidades que por su situación geográfica o social se encuentran marginados y desprovistos de la oferta artística y cultural que se promueve y difunde en los principales espacios de nuestro país.
Aeroplano Films	Entidad fundada en 2007 que suma la amplia experiencia de sus asociados en diversos medios de comunicación audiovisual para ofrecer una opción de producción y contenidos profesionales. Entre sus actividades contempla talleres para niños y niñas de 9 a 15 años.
Taller de Artes Gráficas Miravalle	Alternativa de reciente creación que depende de la Asamblea Comunitaria Miravalle[4]. Brinda una oferta educativa en el área de la gráfica y las artes visuales en el Centro Cultural Calmecac, en la colonia Miravalle en Iztapalapa, D.F.
Grupo In Situ, Gestión e Intervención Artística para Sitios y Comunidades Específicas	Asociación fundada en 2009 por un artista visual y un abogado, cuenta actualmente con expertos en psicología social, sociólogos y artistas invitados por proyecto con los cuales se conjuntan esfuerzos por un resultado en común y así llevar a cabo intervenciones socioculturales, a través de proyectos que incentivan procesos artísticos y creativos en diversas comunidades en situación de marginalidad y/o exclusión sociocultural.
Centro de Actividades Artísticas para la Infancia Mojiganga Arte Escénico	Agrupación que desde 1992 trabaja en diversas comunidades del D.F. por un arte digno de los niños, en especial aquéllos con menores oportunidades económicas, por medio de la música, el teatro, los títeres y cuentos; fomenta valores como la tolerancia, el diálogo, el espíritu comunitario y la solidaridad.
Laboratorio de Expresión	Agrupación de jóvenes que desde 2006 trabajan con adolescentes en

[3] Las disciplinas artísticas consideradas para esta investigación son las que atiende el Programa de Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), en el cual fueron apoyadas económicamente las agrupaciones cuyos proyectos seleccionamos. Dichas disciplinas son: Artes Escénicas (Danza, Teatro, Música), Artes Visuales (Pintura, Gráfica, Fotografía, entre otras), Interdisciplina (que conjuga dos o más disciplinas de las aquí señaladas), Letras y Medios Audiovisuales.

[4] La Asamblea Comunitaria Miravalle tiene como Misión la consolidación de la participación y la organización entre las instituciones y vecinos de la parte alta de la Sierra de Santa Catarina (Iztapalapa, D.F.), con la finalidad de crear mayores condiciones de justicia social y sustentabilidad ambiental que les permitan hacer posible el bienestar de todos y cada uno; su apuesta final es la búsqueda del bien común. Fuente: Blog en Facebook.

Independiente	conflicto con la ley penal de la Ciudad de México. Se basan en intervención y conciencia social, a través de talleres artísticos cuyo eje central ha sido la identidad, invitando a los menores infractores a cuestionar el autoconocimiento, mejorar su autoestima, cuestionar su ser y así poder transformar su destino.
Machincuepa Circo Social	Organización social con 30 años de experiencia en la promoción juvenil. Tiene por objetivo emplear la pedagogía del circo social en las estrategias de promoción, prevención y reducción del daño con adolescentes y jóvenes en situación de riesgo, en comunidades urbano populares.
Expresiones Tizic	Agrupación de jóvenes, fundada en 2001, que trabajan con niños, niñas y adolescentes en Tláhuac, con particular énfasis en grupos vulnerables, capacitándolos en la producción en medios audiovisuales.
Promotora de Cultura para Niños	Asociación sin fines de lucro, fundada en 1994. Su objetivo principal es estimular la profesionalización del medio artístico y cultural dedicado a las audiencias jóvenes, a través de la capacitación de los agentes que intervienen en los procesos de creación, producción y circulación de los productos artísticos y culturales, así como mediante la programación continua de obras, compañías y eventos dirigidos a niños y jóvenes, propuestas de vanguardia y calidad inobjetable, que estimulen la creación y formación de nuevos públicos.
Comunicación Comunitaria	Asociación constituida en 1999 que tiene como meta la creación de espacios de educación, gestión y comunicación con objetivos de democratización de la sociedad y construcción de ciudadanía. Trabaja en la gestión y cabildeo de temas comunicativos y en la creación de públicos analíticos, críticos y participativos. Genera espacios de producción y transmisión de materiales audiovisuales para instituciones, organizaciones, ciudadanos y creadores. Está formada por un grupo de ciudadanos y comunicadores sin filiación partidista, plurales, democráticos e incluyentes.

Tabla 1. Fuente: Datos proporcionados por las agrupaciones seleccionadas.

En la construcción de nuestro objeto de estudio tomaremos como eje vertebral a la Gestión Cultural, entendida como la forma de mediar entre formas simbólicas y materiales, actividades creativas y organizativas, disciplinas artísticas y humanísticas. Se trata de un concepto que ha experimentado cambios significativos y alrededor del cual se han generado, cuando menos en el último lustro, definiciones conceptuales, metodológicas y prácticas que se refieren al acopio y valoración de experiencias y desarrollos analíticos específicos del ámbito cultural y a su retroalimentación con otros campos como el arte (Bayardo Educación y gestión cultural 2009 11). Entre los autores mexicanos que han revisado el término retomaremos a Elena Román y a José Luis Mariscal Orozco.

La primera ha hecho una reflexión teórica sobre la Gestión Cultural, esbozando algunas miradas desde la diversidad para dimensionar puntos de encuentro y de divergencia. El segundo, especialista en proyectos socio culturales, ha compilado varios libros y escrito diversos artículos en torno al papel del gestor en el ámbito de la cultura popular. Se ha preocupado también por generar vínculos entre la gestión cultural y la educación y ha propuesto una revisión de las políticas culturales en ese sentido.

Desde el binomio Arte y Gestión Cultural esbozamos como objetivo principal, analizar el papel que han desempeñado socialmente organizaciones mexicanas de la sociedad civil que se han servido del arte como medio de intervención y acción en comunidades de jóvenes y niños, durante el último lustro (2007-2011). Esto con el fin de estructurar una propuesta de instrumento de política cultural, en primer lugar, que favorezca en su labor cultural al Tercer Sector en nuestro país, en segundo. En otro plano, el propósito es establecer el escenario en el que se desarrollan los proyectos de acción e intervención sociocultural de algunas organizaciones civiles mexicanas que se valen del Arte en su trabajo en comunidad. Por último, mostraremos y analizaremos los resultados de los proyectos realizados por las agrupaciones seleccionadas para esta investigación, mismas que han recibido apoyo económico del gobierno federal a través del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA).

Atendiendo a lo anterior, hemos estructurado como campos que conformarán la lógica de nuestra investigación, los siguientes: Arte y gestión cultural y Acción e intervención sociocultural a través del arte. Ambos serán desarrollados como ejes analíticos de los cuales se desprenderán las preguntas-guía de nuestra investigación. Dichas preguntas se enfocarán en la metodología utilizada por las organizaciones de la sociedad civil en su labor comunitaria con niños y jóvenes: ¿Cómo articulan arte y gestión cultural? ¿Cómo miden, evalúan y retroalimentan los resultados obtenidos? ¿Cómo repercute en la comunidad a la que atiende, el trabajo desarrollado por el gestor cultural? Para obtener información útil a nuestros fines, formulamos un cuestionario que incluyó ocho preguntas, mismas

que fueron pensadas para aplicarse a las diez agrupaciones elegidas y que han sido vinculadas por capítulo, como sigue:

Cuestionario aplicado

Primer eje analítico **Primer capítulo**	**Segundo eje analítico** **Segundo capítulo**	**Tercer eje analítico** **Tercer capítulo**
¿Por qué escogió el arte (o su disciplina artística) como instrumento de intervención comunitaria?	¿Cuáles son las bases teóricas de la propuesta didáctica que utiliza en su trabajo de intervención comunitaria?	¿Cómo mide el grado de incidencia de su trabajo de gestión en la comunidad que atiende?
	¿Cuál es su método de evaluación de resultados del proyecto desarrollado en la comunidad a la que atiende?	¿En cuántos niveles incide su trabajo de gestión comunitaria?
	¿Qué tipo de indicadores de evaluación de resultados utiliza?	¿Cómo mide el grado de impacto de su trabajo de gestión?
	¿Cuáles han sido los resultados de la evaluación?	

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia.

Estas preguntas también se relacionaron con nuestros ejes analíticos, los que corresponden a las tres hipótesis de investigación delineadas de la siguiente manera:

Hipótesis 1: La acción y la intervención son los medios de articulación del Arte y la Gestión Cultural que organizaciones de la sociedad civil han propuesto como modelo para el desarrollo de sus proyectos culturales.

En el desarrollo de este eje analítico, abordaremos primero la definición de conceptos que guían nuestro trabajo de investigación: Arte, Gestión Cultural y Tercer Sector. El primero lo revisaremos desde la mirada de teóricos y sociólogos del arte; el segundo desde la antropología y la gestión cultural propiamente, y el tercero lo construiremos a partir de visiones sociológicas de diversos

especialistas. Como eje vertebral plantearemos a la Gestión Cultural, en el cual se intersecan el Arte, como instrumento de acción e intervención, y las organizaciones de la sociedad civil o Tercer Sector, como agente social que recurre a aquél en su labor comunitaria. Asimismo, veremos cómo la inclusión del arte y la cultura en la práctica del trabajo comunitario es posible a través de modelos de acción e intervención sociocultural específicos y nos serviremos de la amplia práctica de Sylvie Durán para percibir cómo se lleva a cabo este proceso de intervención desde el Tercer Sector. Daremos un espacio final para describir los resultados de la experiencia de las organizaciones seleccionadas para este trabajo, en el sentido de conocer cómo han aplicado su modelo de acción e intervención comunitaria y qué concepción manejan del arte.

Hipótesis 2: La metodología de organizaciones de la sociedad civil que conjuga Arte y Gestión Cultural ha generado una línea de evaluación específica para proyectos culturales.

Para este eje analítico nos valdremos de nuestra experiencia profesional en el campo de la gestión cultural, y estableceremos nuestro concepto de proyecto cultural. Nos apoyaremos en la teoría de las motivaciones de Abraham Maslow para dar cuerpo a nuestra idea y describiremos las dos dimensiones que conforman a un proyecto cultural. Esto nos dará un marco de referencia para entender el escenario en el que se gestan los proyectos culturales en general. Por otra parte, plantearemos, desde la perspectiva de los especialistas chilenos Edgar Ortegón, Eduardo Aldunate, Juan Francisco Pacheco y Cristián Aedo entre otros, lo referente a la evaluación de proyectos como un proceso cuya finalidad es determinar el grado de eficacia y eficiencia con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos. Asimismo, a partir de la información de las propias organizaciones de la sociedad civil revisadas, nos acercaremos a su metodología de evaluación para conocer sus indicadores y sus resultados.

Hipótesis 3: El trabajo del gestor cultural incide a corto, mediano y largo plazo, no solamente en el desarrollo de niños y jóvenes a los que atiende sino en el de la comunidad completa, ya que propicia la generación de un espacio participativo para todos sus miembros.

En el desarrollo de este eje analítico nos centraremos en lo propuesto por Margarita Maass Moreno acerca del papel de la Gestión Cultural en el trabajo comunitario, mismo que se ha tornado de alto impacto sobre la colectividad, precisamente porque estimula y favorece la solución de problemas dentro de una comunidad de manera participativa. Veremos, desde su enfoque, el rol del gestor cultural en su labor comunitaria y el perfil profesional que requiere en su tarea de mediación en la comunidad. Asimismo, nos respaldaremos en la experiencia de investigadores latinoamericanos para valorar el trabajo comunitario integrado y así poder resaltar las tres dimensiones en las cuales el gestor cultural incide: la social, la cultural y la educativa. Igualmente, revisaremos la información proporcionada en ese sentido por las agrupaciones del Tercer Sector seleccionadas para los objetivos de esta investigación.

Por último, además de exponer nuestras conclusiones, incluiremos un proyecto de convocatoria específica que, estimamos, favorecerá la labor de gestión cultural que realizan las organizaciones artísticas y culturales del Tercer Sector en México, en su atención a niños y jóvenes, como resultado y aplicación concreta de esta investigación.

Somos animales inconclusos que nos completamos por obra de la cultura
Clifford Geertz

Capítulo 1. Arte y Gestión Cultural: conceptos y puntos de articulación desde el Tercer Sector

Cuando revisamos cualquier parte de la historia de la humanidad podemos observar cómo la sociedad se construye, cambia y revoluciona por el fruto de las ideas. Cada época, cada estadio se ha distinguido por un cúmulo de reflexiones, pensamientos, filosofías que han dado cuerpo a esos parte-aguas de la civilización occidental. Un elemento que distingue al pensamiento social de nuestra época es la incorporación del concepto "cultura" como factor de análisis a partir del cual se interpretan y reconocen los procesos sociales. Destaca Gilberto Giménez en La concepción simbólica de la cultura que ésta puede ser concebida como:

> …la organización social del sentido, como aquellas pautas de significados históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas, en virtud de las cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias… (Giménez La concepción simbólica de la cultura 2005 67-68).

Lo simbólico nos remite, desde niveles y dimensiones distintas, pero complementarias, al extenso:

> …mundo de las representaciones sociales materializadas en formas sensibles, también llamadas formas simbólicas, y que pueden ser artefactos, acciones, acontecimientos y alguna cualidad o relación […] Lo simbólico recubre el vasto conjunto de los procesos sociales de significación y comunicación… (Giménez 68).

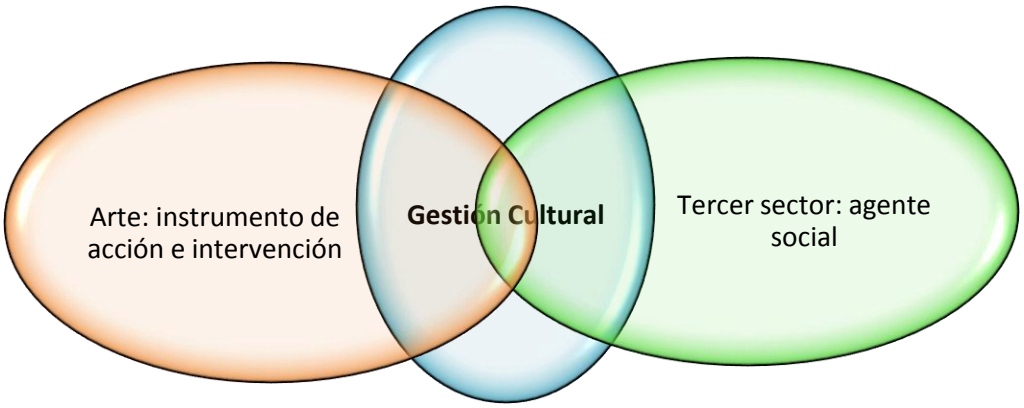
¿Cómo acercarse a ese vasto mundo de la cultura para el propósito de esta investigación? Pensamos de inmediato en Michel de Certeau cuando propone, en La escritura de la historia, la construcción del discurso desde la propia práctica, organizando la información desde nuestro lugar y nuestro tiempo, considerando

que esta información estará determinada por las técnicas de producción de conocimiento de la sociedad a la que pertenecemos históricamente, con los instrumentos que nos son propios (Certeau La escritura de la historia 1993). A partir de ello, pretendemos tejer nuestras reflexiones, tomando como base nuestra experiencia y nuestro desarrollo profesional en los campos del arte y la gestión cultural, en principio, para, posteriormente, vincular ambos con el Tercer Sector, actor principal en esta construcción de nuestro escenario de análisis y cuyo concepto explicaremos en el siguiente apartado.

Este capítulo está dividido en cuatro apartados que abordan: la definición de los conceptos de Arte, Gestión Cultural y Tercer Sector; los puntos de articulación entre arte y gestión cultural; las formas de mediación social del Tercer Sector y, finalmente, el modelo de intervención de los proyectos seleccionados, los cuales articulan Arte y Gestión Cultural en su ejecución, con el fin de demostrar lo planteado en nuestra primera hipótesis de investigación.

1.1 Definición de conceptos: Arte, Gestión Cultural y Tercer Sector

En el proceso de construcción de nuestro objeto de estudio, partimos de considerar a la Gestión Cultural como eje vertebral, en el cual se intersecan el arte, como instrumento de acción e intervención, y las organizaciones de la sociedad civil o Tercer Sector, como agente social que recurre al arte en su labor en comunidad. Esta idea la representamos con el siguiente esquema:



Esquema 1. Fuente: Elaboración propia.

Pero ¿qué entendemos por Arte, por Gestión Cultural y por Tercer Sector? Nuestra definición de estos conceptos partirá de perspectivas y enfoques específicos, útiles para nuestros objetivos. La definición de arte la revisaremos desde la visión de la Teoría del Arte y de la Sociología del Arte. Para el concepto de Gestión Cultural nos acercaremos a la producción literaria de especialistas preocupados por situarla como disciplina para su estudio, dotada de herramientas metodológicas y conceptuales al alcance de la sociedad. Y en relación con el concepto de Tercer Sector, nos apoyaremos en los trabajos de investigadores que coinciden en ubicar el origen del término en la estructura económica estadounidense y lo distinguen, con base en sus atributos, en cuanto a la labor que lleva a la práctica socialmente.

1.1.1. El concepto de Arte

La idea de Arte se ha ligado a la función que realiza e históricamente ha ido variando. Philippe Dubois en Video, Cine, Godard, expresa que desde la antigüedad griega existe una concepción fundamentalmente instrumentalista de las actividades de producción humana; que si bien el sentido del término griego *tekhné* correspondía a la palabra arte y con ello a todo procedimiento de fabricación con reglas determinadas para producir objetos materiales, bellos o utilitarios, nos podríamos referir al término *tekhné* "como un arte del hacer humano" (Dubois Video, Cine, Godard 2000 1). Wladyslaw Tatarkiewicz en Historia de seis ideas da cuenta de que aquello que nosotros consideramos como una especie de arte, no pertenecía de ningún modo, según los griegos, a un género común, y resalta lo que ellos explicaban como arte:

> <<Arte>> (Τέχνη) era un término que se aplicaba en la antigua Grecia a todo tipo de producción que se hiciera con destreza, es decir, que se realizara bajo principios y reglas establecidas. Por tanto, las obras de un arquitecto o de un escultor respondían a esta definición. Pero también lo hacía el trabajo de un carpintero o de un tejedor […] Puede darse por supuesto que esta comprensión del arte era universal en la

> antigüedad […] Para poder practicar las artes comprendiéndolas así, de un modo amplio como lo hicieron los griegos, se necesitaba poseer no sólo una capacidad física, sino también, y sobre todo, una habilidad intelectual, esto es, entender la artesanía en cuestión. Por tanto, aunque el arte comprendía también las artesanías […] los griegos lo clasificaron como una actividad intelectual. Lo distinguieron, por supuesto, del conocimiento y de la teoría, pero insistieron […] en que se basaba en el conocimiento, formando parte él mismo en cierto modo del conocimiento. Pensaban que se traba de un <<conocimiento productivo>> […] contrastándolo con el conocimiento teórico o cognición. Se trataba incluso de un orden bastante elevado: pensaban que se trata de una categoría más elevada que la simpe experiencia, ya que era general. (Tatarkiewicz Historia de seis ideas 2002 109).

Como se puede apreciar, los griegos valoraban a los artistas de un modo diferente a lo que hacemos en la actualidad, pues los arquitectos y los escultores son hoy clasificados como artistas, mientras los carpinteros y tejedores pertenecen al ámbito de los oficios y de las artesanías. Esta forma de comprender el arte por parte de los griegos se corresponde con la esencia del trabajo llevado a cabo, es decir, todas estas profesiones estaban referidas a "una producción realizada con destreza" y estaban vinculadas a oficios manuales, aunque técnicamente desarrollados de modo diferente. Este concepto de arte de los griegos perduró largo tiempo. En la Edad Media el término latín *ars* fue equivalente al griego *tekhné*. Con el paso del tiempo surgieron las bellas artes, las cuales en la era moderna ocuparon un importante lugar entre las artes (Tatarkiewicz 110).

Desde la mirada de la Sociología del Arte, Arnold Hauser propone en su Historia Social de la Literatura y el Arte. Desde Grecia hasta el Renacimiento, que desde los orígenes de la civilización occidental, en cuanto al arte y a la cultura, destacan tres momentos con sus respectivas aportaciones, para comprender, desde el punto de vista social y político, el desarrollo del arte en el mundo occidental: los griegos, los romanos y los florentinos. Es muy claro en enmarcar los límites del

desarrollo del arte en cuanto a la división de clases con un panorama desolador respecto de la relación del arte y del artista con el pueblo. El arte se desarrollaba sólo en torno, por y para las clases pudientes, económica y políticamente hablando. Una frase que ejemplifica lo anterior es aquella en la que autor señala que los centros culturales de la Edad Media eran las cortes (Hauser Historia Social de la Literatura y el Arte. Desde Grecia hasta el Renacimiento 1998 1). Sólo el mimo y el juglar pueden ser identificados como personajes que en un determinado momento histórico se vincularon al pueblo, pero las artes, en general, estuvieron alejadas de los estratos sociales más bajos.

En cuanto al concepto de Renacimiento, Arnold Hauser se enfoca en el movimiento esencialmente italiano y marca la importancia que tuvo Italia ante el resto del Europa, pues fue el primer país en el que se organizaron técnicamente el financiamiento y el transporte de las Cruzadas; en el que comenzó a desarrollarse la libre competencia frente a la idea corporativa medieval, y en el que surgió la primera organización bancaria europea:

> El Renacimiento no fue una cultura de tenderos y artesanos ni tampoco la cultura de una burguesía adinerada y medianamente culta sino por el contrario, se trata del patrimonio celosamente guardado de una elite antipopular y empapada de la cultura latina. Participaban en él principalmente las clases adheridas al movimiento humanístico y neoplatónico, las cuales constituían una intelectualidad uniforme y homogénea como, por ejemplo, no lo había sido nunca el clero en conjunto. Las creaciones decisivas del arte estaban destinadas a este círculo. Los artistas se colocan bajo la protección y la tutela intelectual de este grupo; se emancipan de la Iglesia y de los gremios para someterse a la autoridad de un grupo que reclama para sí a un tiempo la competencia de ambos: de la Iglesia y de los gremios. Ahora los humanistas ya no son sólo autoridad indiscutible en toda cuestión iconográfica de tipo histórico y mitológico, sino que se han convertido en expertos también en cuestiones formales y técnicas. Los artistas

> terminan por someterse a su juicio en cuestiones sobre las que antes decidían sólo la tradición y los preceptos de los gremios, y en las que ningún profano podía inmiscuirse. (Hauser Historia Social de la Literatura y el Arte. Desde Grecia hasta el Renacimiento 1998 1-2).

Es decir, se trata de un "renacimiento" en varios niveles que hicieron que Italia se perfilara como el centro burgués por excelencia en el que el arte se desarrolló de una forma particular. Fue el momento también en el que, a la par de Florencia, crecieron otros centros artísticos como Ferrara, Mantua y Urbino, en Italia. Fue en ese contexto, plantea Arnold Hauser, en el que sucedió un cambio respecto de la posición social del artista y que se observa a partir de Miguel Ángel, cuando la atención se desplazó desde las obras de arte de carácter colectivo a las realizadas por la persona del artista. El cambio decisivo ocurrió a comienzos del siglo XVI, pues los maestros famosos ya no eran protegidos de mecenas sino grandes señores ellos mismos, como Rafael y Tiziano. Fue el periodo en el que surgió también la noción de genio, entendida como la creación de la obra de arte en función de la personalidad autónoma y ésta se situaba por encima de la tradición, la doctrina y las reglas. Este desarrollo del concepto de genio comenzó con la idea de la propiedad intelectual, lo que finalmente se puede traducir como nuestra herencia en muchos sentidos.

Retomando el enfoque de la Teoría del Arte, Omar Argerami señala que en un periodo muy amplio de la historia occidental la idea de arte se relacionó con una función de culto a lo sagrado o divino (arte religioso o sacro); después se le vinculó a otra función también de culto, pero a la naturaleza y cuyo eje fue el hombre (arte renacentista), y posteriormente a una función mimética o de imitación de la realidad (realismo) (Argerami Psicología de la creación artística 1968 23-30). En el siglo XX, el arte se correspondió con una función transformadora de la sociedad y la mayoría de las definiciones propuestas en la segunda mitad de dicho siglo, dice Stephen Davies, han identificado propiedades relacionales complejas como una característica esencial para el arte. De ahí provienen las definiciones funcionales y procedimentales. Las primeras señalan que el arte está diseñado

para servir a un propósito: algo es una obra de arte si alcanza el objetivo para el que fue creada. Las segundas sostienen que una obra de arte es si responde o si está hecha de acuerdo con una serie de reglas o fórmulas apropiadas. (Davies The Routledge Companion to Aesthetics 2011 171-172).

En la Teoría del Arte actual se reconocen varias tendencias para definirlo, pero se construyen básicamente desde la perspectiva de la obra de arte. José García Leal (Filosofía del Arte 2002 38-39) las reseña así:

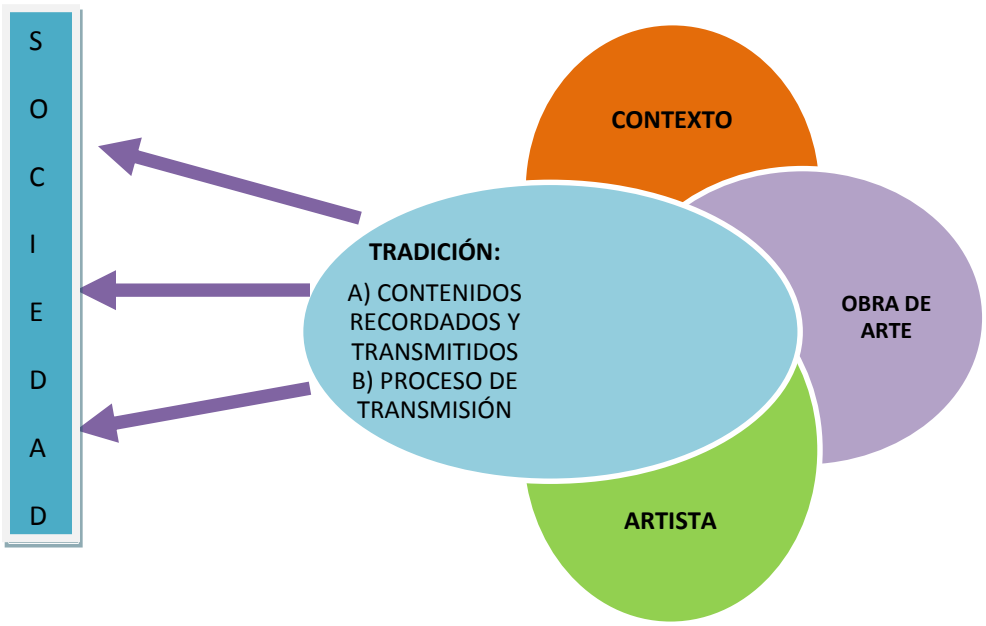
Definiciones actuales de Arte

Definición Institucional	Definición Intencional	Definición Funcional	Definición Simbólica
Explica el arte por la actividad del artista que ha interiorizado el mundo del arte. Sus principales representantes son George Dickie y Stephen Davies.	Explica la obra de arte por la actividad que la causa. Sus representantes son Richard Wollheim y Jerry A. Fodor.	Explica la obra de arte desde el efecto que la obra provoca y su principal representante es Monroe Berdsley.	Desarrollada por José García Leal, establece que lo que hace de algo una obra de arte es su específica condición simbólica; esa especificidad deriva de la construcción sensible del símbolo y de los procedimientos o modos de simbolización.

Tabla 3. Fuente: García Leal 38-39.

Respecto de la teoría institucional, coincidimos con José García Leal cuando afirma que no es suficiente, es parcial y no explica lo qué es la obra de arte, pero nos resulta innegable que en la práctica es la que impera. Desde la dimensión social, la institución es la que regula los criterios para establecer qué es una obra de arte y sus representantes son los que brindan el estatus a una pieza y reconocen a un artista como tal. Sin embargo, un aspecto que este autor deja de lado y que para nosotros resulta fundamental mencionar en relación con el artista, es el referente a la "tradición", palabra que proviene del latín *traditio* que a su vez se deriva de *tradere*: entregar**,** y cuyo significado está vinculado con la trasmisión de conocimientos, valores, creencias, de una generación a otra. La tradición, en términos gadamerianos, es esencialmente historia, en su doble dimensión: como

contenidos recordados y transmitidos y como proceso de transmisión. Si pensamos el arte como una profesión, pues el artista "profesa" su actividad, la que da sentido a su existencia, el creador es, desde la tradición, heredero de un cúmulo de conocimientos que incorpora a su trabajo artístico, que lo identifica o le brinda sentido de pertenencia. Podríamos ejemplificar la importancia de la tradición con el siguiente esquema:



Esquema 2. Fuente: Elaboración propia.

Así, la tradición es el ámbito del conocimiento que brinda sentido al trabajo del artista y a la obra de arte, sobre un contexto determinado respecto de las condiciones de producción artística y en relación con la propia tradición que hereda el artista, tanto en contenidos recibidos como en el legado que deja para ser transmitido en ese proceso que conlleva la sociedad en términos históricos.

De las definiciones abordadas por José García Leal, recogeremos la desarrollada por él: la *definición simbólica*, porque contempla algunos presupuestos teóricos que serán de utilidad para los propósitos de esta investigación:

- Es propio del simbolismo el principio general de que el arte es la manifestación sensible de la idea.

- Lo que hace de algo una obra de arte es su específica condición simbólica; esa especificidad deriva de la construcción sensible del símbolo y de los procedimientos o modos de simbolización.
- La condición mínima de todo símbolo es la de estar en lugar de otra cosa.
- El símbolo artístico posee una ineludible dimensión cognitiva. Al simbolizar, el arte genera conocimiento. La innovación cognitiva es el criterio de excelencia del arte.
- La simbolización artística se hace por el tipo de relación que instaura y el modo en que se plasma. (García 82-88).

Por su parte, Diego Lorenzo en La Conciencia en el Arte nos conduce, desde los derroteros de la Sociología del Arte, hacia una reflexión sobre la significación y el oficio del arte como fruto de una determinada conciencia social y como tal, deriva en tres aspectos fundamentales: el cognoscitivo, el ideológico y el estético. En el cognoscitivo el arte es una forma del reflejo de la realidad y por eso es una vía conocerla. Concibe como principio formal del arte a la capacidad del hombre para reflejar el mundo de forma concreto-sensitiva. El aspecto ideológico establece que la ideología es una particularidad indispensable del arte como forma de conciencia social; que la esencia social del arte y la tendencia ideológica derivada de ella determinan sus propias particularidades ideológicas; que todo lo que interesa y preocupa al hombre se refleja en el arte, y que el arte posee gran capacidad de influencia sobre los hombres debido a que es un importante medio para la transmisión de ideas. El tercer aspecto implica al sentido estético como la valoración de la realidad en forma de emoción específica, como goce hacia la naturaleza, al trabajo y a la actividad social del hombre. (Lorenzo La Conciencia en el Arte 2010 3-34).

Tanto la perspectiva de la Sociología del Arte como de la Teoría del Arte nos permiten plantear que el Arte es una expresión de la actividad humana a través de la cual:

a) Se reconstruye o recrea el mundo de una manera específica y se propicia su conocimiento. Es una de las maneras de “hacer mundos” (Nelson Goodman Maneras de hacer mundos 1990 96).
b) Se trasmiten ideas y valores que son inherentes a cualquier grupo social.
c) Se formulan interpretaciones de lo real o imaginado, ya sea con recursos materiales o inmateriales).

Igualmente, podemos considerar que el Arte es un componente esencial de la cultura y no olvidemos que la cultura es “la organización social del sentido” a partir de la cual se establecen modelos o patrones de significado, los cuales son difundidos y representados en formas simbólicas que a su vez se materializan en formas sensibles; que el Arte es la manifestación sensible de la idea; que el símbolo artístico posee una ineludible dimensión cognitiva, y que la simbolización artística se hace por el tipo de relación que instaura y el modo en que se plasma.

Como componente esencial de la cultura y con una dimensión cognitiva particular, el arte, desde la teoría del pensamiento lateral o creativo[5], es uno de los medios por los cuales se motiva a los individuos a generar respuestas creativas para el cambio y ofrece una manera posible de relacionarse con otros. Por tanto, el arte es un instrumento de mediación social y a partir de esta condición se vincula con la gestión cultural, concepto que definiremos a continuación.

1.1.2. El concepto de Gestión Cultural

El término Gestión Cultural, de inicio, nos remite a diversas acepciones y denominaciones que usamos indistintamente: promoción cultural, gestión de lo cultural, animación sociocultural, mediación cultural, administración cultural, gestión de la cultura, gerencia cultural. Esta diversidad aparece en la literatura

[5] Como señalamos antes, la teoría del pensamiento creativo, también denominado lateral o divergente, desarrollada por Edward De Bono, señala que este tipo de pensamiento se caracteriza por producir ideas que están fuera del patrón de lo habitual para solucionar problemas. Dichas ideas surgen con mayor inventiva e ingenio y desde distintos puntos de vista, al grado de llegar a ser un motor de cambio. De Bono 11-18.

revisada y se traduce como una preocupación por la falta de una definición clara de Gestión Cultural que la sitúe como disciplina. Al respecto, Rubens Bayardo afirma que lo que debe ubicarse al centro de la reflexión "…no es la gestión, sino los modos y las conceptualizaciones que la orientan en tanto que cultural. Lo imprescindible y central es lo que se entienda por gestión y cómo se le conciba." (Bayardo Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural 2002 1-6). En un principio la palabra gestión implicó una idea que para muchos críticos redujo a la cultura a un producto de mercantilización. La definición de Jorge Bernárdez López lo confirma:

> La gestión cultural es la administración de los recursos de una organización cultural, con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción (Bernárdez La profesión de la gestión cultual, definiciones y retos 2003 3).

Para otros especialistas, como Adolfo Colombres, la administración cultural fue reemplazada por el concepto de gestión cultural debido a que la primera fue cuestionada por diversos sectores del ámbito cultural, pues no sólo suponía, administrativamente hablando, "la obligación de rendir cuentas", sino que además implicaba producir, generar, conducir y realizar acciones. (Colombres Nuevo manual del promotor cultural I-II 2009 26).

Elena Román en "Una revisión teórica sobre la gestión cultural", se refiere al origen del término como disciplina, el cual se remonta históricamente a Francia, en 1959, cuando se erige el Ministerio de Cultura, con André Malraux a la cabeza. Sin embargo, reconoce que en México José Vasconcelos precedió a la experiencia francesa al instituir las misiones educativas y culturales por el territorio nacional, experiencia que apuntaló al libro, al maestro y al artista a jugar roles sociales centrales. Con la labor vasconcelista, señala, se enunciaría por primera vez el binomio arte-cultura y se propiciaría más adelante la constitución de entidades de las que emergerían los primeros promotores culturales del país, como el Instituto Nacional de Bellas Artes y el Instituto Nacional de Antropología e Historia. Los

promotores culturales serían quienes, desde un bagaje cultural y herramientas propias de su formación, promoverían la identidad mexicana “a través de las bellas artes y de la educación…” (Román Una revisión teórica sobre la gestión cultural Revista Digital de Gestión Cultural 1 1-6-2011 1-2).

Señala Elena Román que los museos fueron los espacios institucionales, como salvaguardas y promotores del patrimonio cultural, a partir de los cuales se dio un giro teórico respecto de la Gestión Cultural, pues se inició no sólo la profesionalización de gestores culturales, sino que se retomaron elementos de la administración, en su concepción tradicional, y se aplicaron a los requerimientos de esos espacios culturales. Con ello, la Gestión Cultural se convirtió posteriormente, en una “herramienta organizacional (que) permeó diversos campos artísticos”, aunque sin alejarse de la esfera administrativa (Román 8). En ese sentido, dentro del ámbito de las artes escénicas, Marisa de León indica que la Gestión Cultural es una herramienta para “…generar proyectos que emanen de la sociedad como contexto complejo y que se reviertan en ella, tomando en cuenta la diversidad de culturas que coexisten en un mismo espacio social…” (León Espectáculos escénicos. Producción y difusión 2005 30).

Desde nuestro ámbito profesional coincidimos en que esta definición plantea, desde un sentido sociológico, que la Gestión Cultural puede concebirse como una disciplina que aporta un conjunto de instrumentos sin los cuales resulta imposible diseñar, ejecutar, administrar y evaluar proyectos culturales o cualquier otro tipo de intervención social que, dentro del ámbito de la cultura, se lleve a cabo con el propósito de generar riqueza cultural, potenciar el desarrollo cultural o propiciar el cambio social al interior de un grupo o comunidad.

Otra idea que floreció en América Latina a mediados del siglo XX fue la de una *promotoría cultural* como una forma “de movilización social y construcción de las comunidades”, vinculada estrechamente a procesos de alfabetización, de construcción de la idea de nación y como factor de progreso. (Molina La gestión cultural en América Latina. Motivos y realidades 2011 1).

Si bien hoy continúa la reflexión en la búsqueda de consensos que permitan la consolidación de la Gestión Cultural como una disciplina, es, sin duda, un término que ha experimentado cambios significativos y alrededor del cual se han generado, cuando menos en el último lustro, definiciones conceptuales, metodológicas y prácticas que se refieren al acopio y valoración de experiencias y desarrollos analíticos específicos del ámbito cultural y a su retroalimentación con otros campos como el arte (Bayardo Educación y gestión cultural 2009 11). Su importancia radica en su potencial como factor para el desarrollo social[6], ya que la Gestión Cultural tiene, o debe tener como característica, el trabajo comunitario, para que en colectivo se estimule "…la creatividad y con ello la solución de problemas pequeños y mayores tanto individuales como colectivos…" (Maass Cultura y desarrollo humano. Visiones humanistas de la dimensión simbólica de lo individual y social 2006 15).

La Gestión Cultural está dotada de una herramienta metodológica y conceptual para la generación de proyectos y está al alcance de la sociedad. Su aplicación la hace un agente social, idea que nos vincula con el Tercer Sector, concepto que abordaremos en el siguiente apartado.

1.1.3. El concepto de Tercer Sector

Las fuentes revisadas para definir este concepto aceptan que el término Tercer Sector surge en Estados Unidos, país que cuenta con una tradición filantrópica muy singular que lo ha distinguido por la alta participación de la sociedad civil (organizada) en la resolución de asuntos que serían de la competencia del Estado en materia social. El término pretende diferenciarlo respecto de los otros dos sectores que engloba la económica estadounidense: el sector primario, público o gubernamental, y el sector secundario o empresarial privado. Mario Roitter reseña en "El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil" que el antecedente más antiguo que encontró y que aborda el término como tal, fue una publicación de 1975 intitulada Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector

[6] Entendido éste como toda acción o actividad "que configura una lucha por la erradicación de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida" (Maass Gestión cultural, comunicación y desarrollo 2006 85).

in a Three-Sector Economy, escrita por Burton Weisbrod y cuya finalidad era explicar desde la teoría económica neoclásica las razones por las cuales existían instituciones no lucrativas en una economía capitalista. Ubicó también otro par de libros, uno editado en 1981 por The Urban Institute, que lleva por título Nonprofit Firms in a Three-Sector Economy, y otro publicado en 1983, escrito por James Douglas, el cual introdujo en el título la idea de un Tercer Sector: Why Charity? The Case for a Third Sector. (Roitter Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización 2004 22-23).

Hacia finales de la década de los años ochenta del siglo pasado la producción literaria sobre el Tercer Sector se incrementó y algunas investigaciones se centraron en la idea de estudiar como un todo a las organizaciones no lucrativas, refiriéndose a ellas como el Tercer Sector. Una de las primeras publicaciones en español fue El Tercer Sector y el Desarrollo Social, de Andrés Thompson, publicada en 1990 en Argentina, de lo cual puede deducirse que la idea fue absorbida con relativa celeridad en Latinoamérica. (Roitter 23).

No existen dudas, en ese sentido, de que el término Tercer Sector es una traducción directa del inglés y que su origen es estadounidense, pero aunque dicha traducción sea literal, cabrían ciertas variantes en cuanto a la aplicación del término según el lugar de que se trate. Para el caso de México, Gustavo Verduzco en “Dilemas de un encuentro difuso entre el sector no lucrativo, la sociedad civil y la economía social”, basándose en la propuesta de Lester Salamon y Helmut Anheier en The Emerging Sector, explica que este término refiere a un sector fuera del mercado, al no perseguir el lucro, y fuera del gobierno por no aspirar al control, y alrededor del cual se establecerían cinco características que comparten, o que debieran compartir, las asociaciones o agrupaciones que componen a este sector (Verduzco El Tercer Sector en México. Perspectivas de investigación 2009 64), las cuales son:

Características del Tercer Sector

	Características
Tercer Sector	Entidades organizadas
	Entidades privadas (en el sentido de estar separadas del gobierno)
	Entidades autónomas (capacitadas para controlar sus actividades)
	No lucrativas (en el sentido de no distribuir entre sus asociados las ganancias por las actividades realizadas)
	Entidades con actividades voluntarias (que integran la colaboración voluntaria de ciudadanos)

Tabla 4. Fuente: Verduzco 4.

Señala Gustavo Verduzco que en América Latina y en algunos países de Europa es más común el uso del término sociedad civil y que la mayoría de los análisis en México se han centrado en las ONG (siglas que significan organizaciones no gubernamentales), organizaciones civiles u organizaciones de la sociedad. Considera necesario distinguir las características de estas organizaciones en el ámbito público, con el fin de comprender su impacto, tanto por las actividades realizadas como por el contexto en el que se desarrollan sus acciones. Afirma que el caso mexicano puede servir de ejemplo para ilustrar la existencia de un tipo de dinámica social, a partir de organizaciones controladas o de autonomía relativa, que a lo largo de la historia han logrado cohesionar a grupos de personas o a sectores sociales específicos para la consecución de sus demandas sociales. En su estudio, engloba a organizaciones religiosas, comunales y comunitarias como las formas asociativas más comunes en México, además de las organizaciones corporativas de índole más bien político. Reconoce, empero, que nuestro país posee formas culturales vinculadas a un estado de desarrollo socioeconómico particular que hacen diferente su perfil asociativo frente al de otros países. Menciona como ejemplo los apoyos que brinda la familia y los que prestan los

vecinos, además de las organizaciones comunales y comunitarias. Desde su perspectiva, en México se debe hablar de un sector solidario más que de un sector no lucrativo y así abarcar a la gran amplitud de organizaciones del Tercer Sector que se han destacado por su rol como interlocutores frente al Estado y también por la prestación de servicios diversos que realizan en ámbitos como lo educativo y lo cultural. (Verduzco 66-78).

Coincidimos con Gustavo Verduzco cuando propone que debemos considerar las diversas formas de estructuración de cada país (la historia particular, el tipo de economía, de organización social y de cultura) para distinguir a las organizaciones del llamado Tercer Sector, por haber adquirido un rol cada vez más determinante en el desarrollo de actividades como lo educativo o lo cultural. (Verduzco 80-81).

Para los propósitos de esta investigación, consideraremos que las organizaciones de la sociedad civil o Tercer Sector son el plataforma para construir, entre el Estado y el resto de la sociedad, un interlocutor "…con el brillo necesario para presentarse como partícipe necesario de las políticas sociales que [se] impulsan y […] atribuir a quienes ellos eligen como contraparte, el rango de representantes de la sociedad civil" (Roitter 26). Esta idea la ilustraremos así:



Esquema 3. Fuente: Elaboración propia.

1.2. La acción e intervención como puntos de articulación entre Arte y Gestión Cultural

Señala José Luis Mariscal en “Avances y retos de la profesionalización de la gestión cultural en México” que como campo multidisciplinar, la Gestión Cultural ha logrado situarse como eje a partir del cual se articulan “…conceptos, metodologías, elementos técnicos y financieros para el análisis e intervención de una organización social dada, a partir del diseño, implementación y evaluación de estrategias desde el ámbito cultural…” (Mariscal Avances y retos de la profesionalización de la gestión cultural en México Revista Digital de Gestión Cultural 2 12-11-2011 1).

La Gestión Cultural se sirve de la cultura, en tanto que medio o contenido para posibilitar que individuos, grupos y comunidades actúen sobre sí mismos con el fin de mejorar su calidad de vida. Su importancia radica en que plantea una perspectiva que persigue la transformación social a través del arte y la creatividad. Desde este enfoque y retomando el planteamiento de Marisa de León, la generación de proyectos sería la estrategia fundamental para incidir en la sociedad y, como estrategia, se valdría de la intervención, pues es un proceso a través del cual:

a) Se promueve el asociacionismo, es decir, la constitución en asociaciones de grupos de personas para organizar y planificar una serie de acciones en beneficio de la comunidad o localidad.
b) Se posibilita a la población el acceso al consumo de bienes y servicios culturales.

La intervención tiene como ámbitos de acción los siguientes:

- **Intervención sociocultural**: promueve la participación social para mejorar la calidad de vida de la población a través de la cultura.
- **Intervención cultural**: promueve la creación y difusión de la cultura.
- **Intervención socioeducativa**: está referida al desarrollo social del proceso de aprendizaje.

- **Intervención socioasistencial**: promueve, entre los sectores sociales desfavorecidos, una serie de acciones para superar las desigualdades.
- **Intervención socioeconómica**: promueve la participación comunitaria para generar autoempleo, economía alternativa, entre otras actividades. (Intervención cultural: concepto, ámbitos de intervención, la cultura de la sociedad actual Animación Sociocultural 8-2-2009 10).

En cuanto al concepto de acción, se refiere a la realización, ejecución o producción de un efecto para obtener algún objetivo y, enfocado al interés social, lo retomaríamos de lo que Tomás Ibáñez plantea como características de la acción social:

- No se puede realizar desde fuera de un tejido de significados socialmente construidos.
- Requiere habilidades socialmente construidas.
- Prescinde de un conjunto de objetos socialmente construidos.
- Engloba otras acciones, instrumentales, comunicativas, coordinadas, conjuntas, convergentes.
- Se desarrolla en terrenos de lo privado, lo individual, lo colectivo y lo multitudinario (Ibáñez Municiones para disidentes 2001 197).

La acción, desde la perspectiva de la significación experiencial que desarrolla Charles Taylor, deriva de fuertes lazos comunitarios o colectivos y se traduce en "…la expresión del deseo encarnado en el espacio público (o social)…" (Taylor La libertad de los modernos 2005 89), pero también se puede describir "…como un *momento* de la práctica social, en donde su articulación se hace posible gracias al "entramado de sentido" que, construido colectivamente, actúa como su trasfondo…" (Cárcamo "La acción social como proyecto intersubjetivo culturalmente situado" Alpha 00-07-2010 28). La acción entonces se podría definir como un momento de la práctica social que encuentra su expresión o se manifiesta en el espacio público (social), gracias al entramado de sentido que deriva de fuertes lazos colectivos o comunitarios y que se encamina a la satisfacción de un deseo o necesidad:

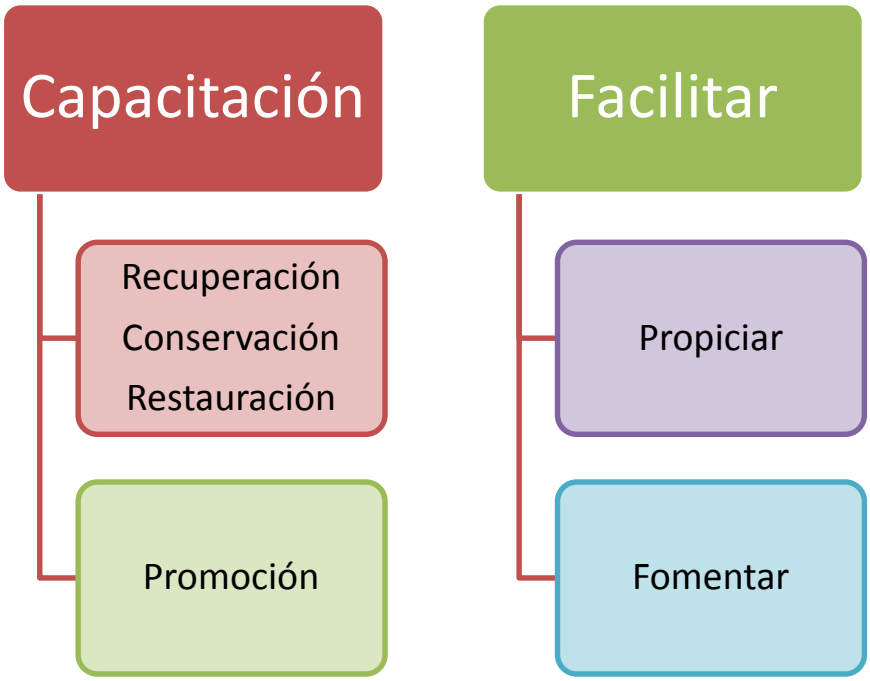


Esquema 4. Fuente: Elaboración propia.

Por su intencionalidad, como posibles acciones de intervención en el ámbito de la cultura y el arte, podemos señalar las siguientes:

- Capacitación para facilitar el acceso a la creación y producción artística.
- Facilitar el acceso y las prácticas de la difusión cultural a sectores específicos de la población, combinándolo con aspectos formativos y de participación del hecho artístico.
- Recuperación del patrimonio (tangible e intangible).
- Conservación y restauración del patrimonio histórico artístico.
- Propiciar el contacto de los creadores con los medios de producción y difusión.
- Fomentar la comunicación de los artistas con sus públicos.
- Promoción del libro, de la lectura y del acceso a los elementos culturales de la literatura.

Acciones de intervención en arte y cultura



Esquema 5. Fuente: Elaboración propia.

Desde la práctica social del trabajo en comunidad, la inclusión del arte y la cultura es posible a través de modelos que consideran tres aspectos vertebrales:

1) **Identidad cultural**: entendida como reconocimiento y conciencia de la situación personal y colectiva de la realidad social; como capacidad de interpretar la realidad, de crear y expresar las propias respuestas culturales.
2) **Sistema de relaciones**: se refiere a los grados de comunicación, cooperación, solidaridad o de organización social desarrollados, así como a las formas de vinculación de la propia colectividad o comunidad, atendiendo a su sistema de relaciones interno.
3) **Relación con el medio**: implica conocimiento de la serie de necesidades, intereses, limitaciones y problemas relacionados con el bienestar y la calidad de vida, entendidos en su carácter más amplio para un grupo determinado o para una comunidad. (Animación Sociocultural 8-02-2009 11).

En el trabajo en comunidad, la acción e intervención sociocultural tienden a promover y difundir el arte y la creatividad, y posibilitan, no sólo el acceso a bienes y servicios culturales (ya establecidos) a los sectores poblacionales atendidos bajo esta perspectiva, sino la generación de condiciones propias para erigir bienes y servicios que respondan a las necesidades de desarrollo de la propia comunidad. En ese orden de ideas, Fernando Fantova plantea que la intervención cultural es una actividad que se lleva a cabo de manera organizada y/o formal, a partir de la cual se pretende dar respuesta a necesidades sociales y, en lo específico, a "…incidir significativamente en la interacción de las personas, aspirando a una legitimación pública o social." (Fantova Repensando la intervención social Documentación Social 147 2007 183). Partiremos de considerar, para los fines de esta investigación, que la acción e intervención son actividades organizadas y/o formales, provistas de elementos técnicos y metodológicos para incidir, como práctica social, sobre un espacio público definido, con el fin último de promover la participación social para mejorar la calidad de vida de la población a través de la cultura.

Como mencionamos anteriormente, la Gestión Cultural se sirve de la cultura para posibilitar que individuos, grupos y comunidades actúen sobre sí mismos con el fin de mejorar su calidad de vida. Desde este enfoque, la generación de proyectos se vislumbra como la estrategia fundamental para una intervención que planee acciones tendientes a promover y difundir el arte. Esta estrategia hace factible el acceso a bienes y servicios culturales (ya establecidos) a los sectores poblacionales atendidos bajo esta perspectiva, y propicia condiciones para que una colectividad construya bienes y servicios que respondan a sus necesidades de desarrollo social y cultural. En este marco de referencia, el Tercer Sector se sitúa como el agente social adecuado para llevar a cabo esta labor en el trabajo comunitario.

1.3. La acción e intervención sociocultural desde el Tercer Sector

En México, a principio de los ochentas, se creó una dependencia gubernamental relacionada con la promoción cultural y fue la Dirección General de Promoción

Cultural (1983), cuyas actividades se centraron en las bellas artes y en el patrimonio cultural, principalmente. Más tarde, en 1988, se creó el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), como órgano rector del sector cultural, y el año siguiente se erigió al Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), como instrumento financiero de dicho Consejo. Pero a la par de la apertura de instituciones enfocadas al quehacer cultural, nos dice Elena Román, las transformaciones políticas y sociales mundiales de finales del siglo XX impactaron en la concepción de la realidad de tal forma que nuevos actores emergieron con sus propios escenarios y se volvieron el centro de los debates de las políticas culturales, en un contexto en el que la cultura reclamó su lugar dentro de las acciones del Estado frente al desarrollo, cambiando así la visión de un mundo, concebido como homogéneo, por otro caracterizado por sus grandes diferencias y apelando a la diversidad. (Román 7).

Con este telón de fondo, el Tercer Sector se visualiza como un amplio pabellón que resguarda una pluralidad de movimientos y grupos que, desde el nivel comunitario, local o global, confluyen en causas e intereses como las siguientes:

- Expansión de los servicios públicos y responsabilidad del Estado para garantizarlos.
- El arte y la transformación social.
- El acceso a bienes y servicios culturales.
- El derecho a la cultura.
- La ecología.
- Nuevos modelos de desarrollo y convivencia.
- Equidad entre géneros.
- Inclusión social.
- Lucha contra la represión y la tortura.
- Atención a los jóvenes.
- Nuevos regímenes de propiedad sobre el conocimiento (Durán El tercer sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones 2007 4).

El Tercer Sector es un agente social que mantiene límites entre el sector público y el privado, pero que incide en la sociedad a través de esfuerzos que buscan el bienestar de sectores poblacionales específicos. En el ámbito del arte y la cultura, de acuerdo con Sylvie Durán, una aproximación a las funciones del Tercer Sector se reflejaría como sigue:

Funciones del Tercer Sector

Funciones del Tercer Sector	Ámbitos
Productor cultural	Desde una fiesta patronal hasta una actividad artística especializada.
Intermediario	Para la comercialización o el registro documental de la producción artística o artesanal de un grupo o una comunidad.
Generador o Agente preservador	De espacios culturales significativos para un colectivo, en tanto se conciben como espacios públicos de convivencia.
Facilitador	Para el acceso a la oferta cultural de una localidad.
Interlocutor político	Ante el Estado, los gobiernos locales y los intereses corporativos o privados, para reivindicar el valor de la participación en materia de consulta, proponiendo proyectos y asumiendo responsabilidades en torno al manejo de servicios.
Procurador	De recursos financieros públicos y privados.
Gestor	Para la generación de servicios bajo un modelo que contribuya a mediar y ofrecer alternativas a través de programas de responsabilidad social que operen desde el sector privado.
Gestor	Para hacer visible el valor del trabajo creativo ante el mundo empresarial para que sea absorbido por el sector privado, tanto en su dimensión sustantiva (creación de marcas, de signos diferenciadores de estilos de vida, de valores y de ideas-fuerza que representen a los productos y a las empresas) como en sus acciones de responsabilidad corporativa hacia el ambiente, los derechos de los niños, el entorno comunitario, entre otros.

Tabla 5. Fuente: Durán 6.

Éstas serían funciones de los grupos que tradicionalmente se reconocen a ellos mismos como miembros del ámbito cultural. En ese sentido, desde la perspectiva

planteada por Sylvie Durán en El tercer sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones, buena parte del Tercer Sector suele recurrir al trabajo cultural de forma consistente como estrategia de comunicación o de intervención, por una parte y, por otra, tiende a ser incluido en el campo cultural porque parte sustantiva de su trabajo de difusión, sensibilización y promoción para el desarrollo social es simbólico y centrado en valores. Esta investigadora reconoce también que el Tercer Sector se proyecta, desde diferentes racionalidades, en los otros dos sectores (Durán 6-7), lo que se demuestra en la siguiente tabla, recreada para efectos de nuestra investigación:

Proyecciones del Tercer Sector

Primer Sector (sector público)		**Segundo sector (sector privado)**		**Tercer Sector (sociedad civil)**	
Estado **Servicios y subsidios públicos**	Tercer Sector asistencial o de acción social: Asociaciones que dan apoyo al sector salud, al sector educativo y a contingencias	Sector privado relacionado con la industria del entretenimiento: Empresas culturales, distribuidoras y conglomerados del entretenimiento	Tercer Sector corporativo: Fundaciones y asociaciones privadas que patrocinan arte, educación y eventos artísticos y culturales	**Tercer Sector no lucrativo: organizaciones que trabajan con arte y cultura en comunidades específicas**	Asociaciones culturales productoras de bienes y servicios; cooperativas artesanales, redes de productores y promotores

Tabla 6. Fuente: Durán 6-7.

Si bien este enfoque nos permite acceder a un escenario en el cual el comportamiento de las organizaciones de la sociedad civil se despliega a los sectores público y privado, para los propósitos de esta investigación nos preocuparemos por las organizaciones de la sociedad civil dedicadas al arte y la cultura en nuestro país, es decir, el Tercer Sector cultural, ciudadano, no lucrativo, como lo enuncia Sylvie Durán. De acuerdo con nuestra experiencia, este segmento del Tercer Sector en México no funciona bajo la racionalidad de una empresa privada, pero sí genera servicios y bienes, y no sólo genera empleos sino que moviliza recursos de manera significativa, por lo que su participación en la economía es importante en cuanto al acceso a bienes y servicios que promueven ante ciertos sectores sociales. También es significativo el incremento en el número de organizaciones que ha centrado su trabajo en establecer redes de productores

y promotores útiles y de impacto o en atender cooperativas artesanales. Finalmente, este Tercer Sector cultural es independiente de la estructura funcional del Estado, pero ha asumido una gran responsabilidad social que ha dado como resultado que el Estado excluya ciertas obligaciones en la ejecución de un tipo de programas y de servicios. Esto implica que el papel que han desempeñado estas organizaciones de la sociedad civil –y que sigue desempeñando-, resulte fundamental para el desarrollo social. Así lo demuestra la experiencia de un gran número de agrupaciones que ha dirigido sus esfuerzos a realizar actividades artísticas, educativas o de capacitación, para niños y jóvenes en diferentes colectividades, articulando su trabajo de intervención y acción a través del arte y sus medios de expresión.

Como pauta de esta experiencia, seleccionamos para esta investigación, como señalamos arriba, a diez agrupaciones culturales que se caracterizan por ser entidades organizadas, no gubernamentales y autónomas, que integran la colaboración voluntaria de ciudadanos y son no lucrativas. Asimismo, tienen en común articular su labor en torno al arte y la cultura, así como haber contado o contar con el patrocinio o respaldo económico del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) en los últimos cinco años, para la ejecución de sus proyectos de acción e intervención sociocultural.

1.4. El modelo de intervención de 10 organizaciones del Tercer Sector

Hemos establecido que la acción es un momento de la práctica social que encuentra su expresión o se materializa en el espacio público (social), gracias al entramado de sentido que deriva de fuertes lazos colectivos o comunitarios, y que se encamina a la satisfacción de un deseo o necesidad. Asimismo, que la intervención es un proceso a través del cual se pretende incidir en pro del desarrollo social y que precisamente es la Gestión Cultural el brazo articulador que propicia las condiciones que redundan en una mejora en la calidad de vida de una colectividad. La intervención, como hemos señalado antes, es un proceso que, por una parte, promueve el asociacionismo para organizar y planificar una serie de acciones en beneficio de la comunidad o localidad y, por otra, facilita el

acceso al consumo de bienes y servicios culturales. Apuntamos también que la *Intervención sociocultural* es la que promueve la participación social para mejorar la calidad de vida de la población a través de la cultura, y que la *Intervención cultural* fomenta la creación y difusión de la cultura en ese mismo sentido. De ello se desprende que la acción y la intervención son actividades organizadas provistas de elementos técnicos y metodológicos para repercutir, como práctica social, sobre un espacio específico, con el fin último de promover la participación hacia el bienestar y mejora en la calidad de vida de la población.

Igualmente, hemos considerado que es la Gestión Cultural el instrumento para posibilitar que individuos y colectividades actúen sobre sí mismos y transformen su realidad inmediata a través del factor cultural. Desde este enfoque, una intervención con acciones tendientes a promover y difundir el arte y la cultura hace factible que los sectores de la población intervenidos tengan acceso a bienes y servicios culturales ya existentes. También favorece que una colectividad construya bienes y servicios que respondan a sus necesidades de desarrollo social y cultural. Es desde este marco de referencia que al Tercer Sector lo podemos ubicar como el agente social que encabeza esta labor cuando se propone un trabajo en comunidad, instrumentando acciones basadas en expresiones artísticas, es decir, organizaciones culturales de la sociedad civil que articulan su trabajo de gestión con intervenciones y acciones artísticas.

En nuestra primera hipótesis de investigación expusimos que la acción y la intervención son los medios de articulación entre el Arte y la Gestión Cultural y que ello corresponde al modelo que organizaciones de la sociedad civil han propuesto para el desarrollo de sus proyectos culturales. Como parte de nuestro trabajo y con el propósito de sustentar nuestras hipótesis, aplicamos el cuestionario mencionado en la Introducción, a las diez organizaciones mencionadas anteriormente[7], el cual nos ha permitido contar con información de

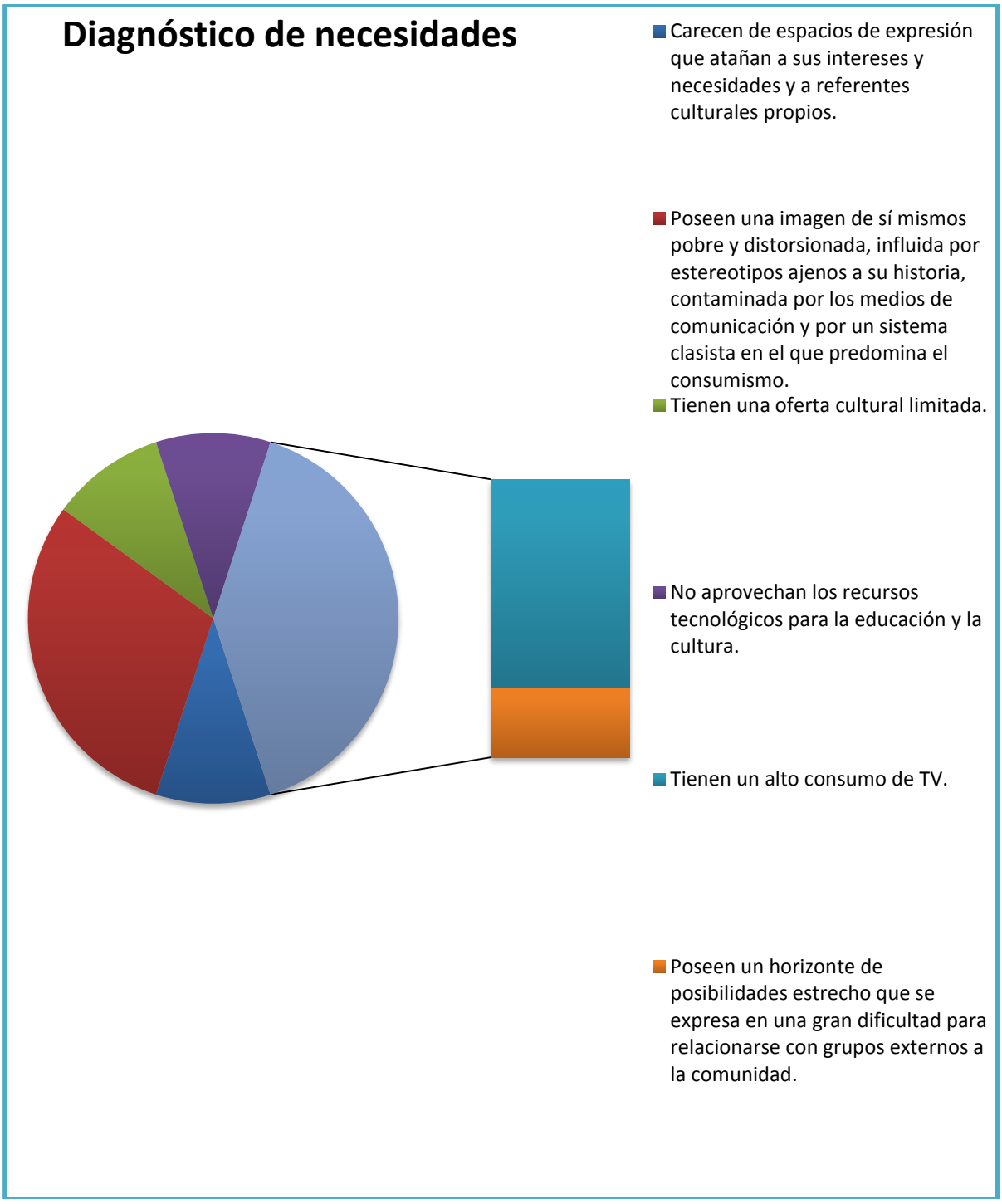
[7] Es importante señalar que si bien este cuestionario se aplicó a las diez agrupaciones seleccionadas, sólo respondieron ocho. Sus respuestas se encuentran en las Matrices 1, 2 y 3 en el Apéndice.

primera mano sobre sus modelos de intervención, en los cuales el arte y la cultura son su fuente de motivación principal.

Con estos datos hemos verificado que los proyectos desarrollados por estas organizaciones del Tercer Sector efectivamente se basan en modelos de intervención y acción artística articulando su labor de gestión cultural de forma diversa. Esta diversidad se deriva de elementos como la disciplina artística con la cual trabajan, la metodología con la cual estructuran su propuesta y de la concepción que poseen sobre el Arte o sobre la disciplina que les sirve de instrumento. A partir de los datos que arrojaron sus respuestas sabemos, por ejemplo, que Aeroplano Films retoma el cine como punto de partida por tratarse de su zona de conocimiento; que el Grupo In Situ propone talleres de creación artística porque valoran el aprendizaje como un proceso que posee un doble carácter: cognitivo y socio-afectivo y, por tanto, involucra a la personalidad como un todo; que Expresiones Tizic, a través de los medios de comunicación comunitaria, ha logrado fortalecer su acercamiento con la comunidad de Tláhuac; que para Comunicación Comunitaria los medios de comunicación son su herramienta de trabajo y que han visto cómo las tecnologías de la información y la comunicación, y su cercanía con los niños y jóvenes, son un espacio privilegiado para la construcción de proyectos participativos; que la Educación por el Arte y sus principios pedagógicos son la sustancia del saber empírico que ha construido la Promotora de Cultura para Niños.[8]

Por sus respuestas sabemos, además, que Mojiganga Arte Escénico y Ago-Reago parten de un diagnóstico de las necesidades de la comunidad sobre la que intervienen y con ello han detonado procesos de construcción y participación comunitaria con base en la problemática observada y en la propia experiencia de los niños y jóvenes con los que trabajan. Con dicho diagnóstico han obtenido una fotografía de la realidad social inmediata que refleja que:

[8] Véase Matriz 1 en el Apéndice.



Esquema 6. Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Ago-Reago y Mojiganga Arte Escénico. Véase Matriz 1 en el Apéndice.

Este diagnóstico ha llevado a ambas agrupaciones –Ago-Reago y Mojiganga Arte Escénico– a diseñar una metodología de intervención empleando, necesariamente, herramientas teóricas y prácticas que combinan las artes, la

psicología y la antropología social para atender necesidades e intereses de una colectividad con la expectativa de que ellos cimenten sus medios y analicen y valoren tanto su situación individual como la colectiva, generando propuestas transformadoras de su entorno. Esta metodología de trabajo implica desarrollar intervenciones de largo alcance, basadas en la observación y documentación de la historia y el devenir social y cultural de los grupos atendidos, tarea que ha requerido de una planeación en la que los gestores culturales, como agente social, son mediadores inicialmente para, posteriormente, considerar etapas de intervención con miras a figurar sólo como asesores. Esto tiene el propósito de motivar a los miembros de las colectividades con las que se ha construido una relación, a asumir la coordinación y promoción de la participación comunitaria.

Con base en esta experiencia de trabajo en comunidad, podemos entrever que el diagnóstico, la motivación y la capacitación de distintos agentes comunitarios son objetivos y metas de las iniciativas de gestión cultural que desarrollan estas organizaciones de la sociedad civil. Uno de los resultados de su trabajo de intervención ha sido propiciar un espacio de expresión, de reflexión y de comunicación para que las comunidades atendidas se afiancen como individuos activos frente a su historia y se desenvuelvan con un marco de referencia cultural más amplio, acorde a sus necesidades reales. Desde este escenario, el Arte es concebido por Mojiganga Arte Escénico y Expresiones Tizic como un Derecho, así como en una herramienta fundamental de desarrollo, pues ofrece la posibilidad de explorar el mundo a través de diversas miradas; posibilita, además, transformar la realidad y el entorno y se constituye como un elemento esencial para el desarrollo físico y mental de todos los individuos. Según el Taller de Artes Gráficas Miravalle el Arte posee la capacidad de conciliación social y por su característica humanitaria, se convierte en un lenguaje universal de interacción sociocultural. Para Comunicación Comunitaria, utilizar los Medios Audiovisuales como forma de intervención comunitaria redunda en la construcción de ciudadanía, adicionalmente al ejercicio de los derechos informativos de niños y jóvenes. Son

el espacio privilegiado para la construcción de proyectos participativos dentro de un abanico de posibilidades[9].

El Arte también es pensado por otras agrupaciones –Expresiones Tizic, Ago-Reago, Promotora de Cultura para Niños, Aeroplano Films y Mojiganga Arte Escénico– como medio de expresión de ideas, emociones, sentimientos y de una visión del mundo que permite brindar alternativas artísticas y culturales a niños y jóvenes, especialmente a aquellos en circunstancias de vulnerabilidad social, económica y cultural, así como promover el impulso de sus capacidades de comunicación y expresión. Teje redes sociales, regenera el entramado social y retribuye simbólicamente a la comunidad en la formación de su carácter e identidad, dando un nuevo significado a las costumbres entre los miembros de una colectividad: así lo expresan Mojiganga Arte Escénico y el Taller de Artes Gráficas Miravalle. El Arte también es entendido y ejercido en la práctica por la mayoría de estas agrupaciones –Mojiganga Arte Escénico, Ago-Reago, Aeroplano Films, Grupo In Situ y Promotora de Cultura para Niños– como una manifestación que conjuga la sensibilidad, la percepción y la creatividad. Estas capacidades y habilidades propician un tipo de pensamiento crítico, actitudes y valores que resultan deseables para enfrentar una realidad fracturada socialmente y con un incremento en la violencia, desde la primera infancia. Este pensamiento crítico puede tornarse favorable para dar un vuelco a actitudes y valores fundamentados en el arte y la experiencia estética[10].

Estas ideas nos permiten confirmar que para estas organizaciones del Tercer Sector el Arte es un factor que permite sentar bases para una transformación en la vida de las personas y es propicio para el desarrollo social. Nosotros establecimos, desde las perspectivas de la Sociología del Arte y de la Teoría del Arte, que el Arte es una expresión de la actividad humana a través de la cual:

[9] Véase Matriz 1 en el Apéndice.
[10] Véase Matriz 1 en el Apéndice.

a) Se refleja el mundo de una manera específica y se propicia su conocimiento.
b) Se trasmiten ideas y valores que son inherentes a cualquier grupo social.
c) Se formulan interpretaciones de lo real o imaginado, ya sea con recursos materiales o inmateriales.

El Arte, como componente esencial de la cultura, dijimos, es la manifestación sensible de la idea y posee una dimensión cognitiva particular. Es uno de los medios por los cuales se motiva a los individuos a generar respuestas creativas para el cambio social. Es un instrumento de mediación social y a partir de esta condición se articula con la Gestión Cultural, siendo el contenido principal que facilita a individuos, grupos y comunidades mejorar su entorno. Desde este enfoque, constatamos que el modelo de intervención que aplican las organizaciones del Tercer Sector seleccionadas tiene como base la articulación del Arte y la Gestión Cultural en sus proyectos culturales y lo han establecido como su pieza fundamental de desarrollo. Esto les aporta un valor intrínseco si los consideramos los actores principales en la instrumentación de políticas culturales desde perspectivas sociales más realistas o apegadas a las necesidades existentes de la población. En un proceso de construcción o formulación de planes o programas institucionales, los aportes de la sociedad civil para la inclusión de las artes como elemento vertebral de lineamientos de política cultural se vislumbra como imprescindible. El contacto con los distintos lenguajes artísticos en el desarrollo humano es un factor de cambio cualitativo en el individuo, que le permite desarrollar actitudes constructivas y de participación social. Este cambio se perfila, en la actual coyuntura del país –permeada por la violencia, la desesperanza y la decepción política– como un parte aguas que favorecerá la cohesión social y apuntará hacia el desarrollo de un pensamiento crítico.

El arte es la acción, la vida
Joseph Beuys

Capítulo 2. Experiencias a través del Arte: un acercamiento a organizaciones culturales del Tercer Sector

El presente capítulo está estructurado en tres subtemas, a través de los cuales nos acercaremos a la experiencia de organizaciones del Tercer Sector mexicano que se sirven del arte en su labor de intervención comunitaria. En el primer apartado haremos una breve introducción sobre la institución cultural mediante la cual estas agrupaciones han sido subsidiadas por el gobierno mexicano para el desarrollo de su trabajo de intervención en la comunidad, a manera de escenario. Enunciaremos después, varias de nuestras ideas acerca de lo que concebimos como un proyecto cultural y nos serviremos de la teoría de las motivaciones de Abraham Maslow para establecer las características que hacen distinto a un proyecto cultural de otro tipo de proyectos. Bosquejaremos, en ese sentido, un esquema que destacará la dimensión de lo sensible como el rasgo de tal distinción. Como cierre del apartado retomaremos los proyectos culturales de las diez organizaciones seleccionadas, para entender sus motivaciones. En el segundo subtema presentaremos información facilitada por dichas agrupaciones del Tercer Sector[11], relativa a la metodología que han usado para medir y evaluar su trabajo, mostrando, en el tercer subtema, sus resultados en la labor de intervención sociocultural realizada, con base también en datos aportados por ellas. Concluiremos con la comprobación de nuestra segunda hipótesis: *La metodología de organizaciones de la sociedad civil que conjugan Arte y Gestión Cultural ha generado una línea de evaluación específica para proyectos culturales*.

2.1. Contexto y dimensiones de los proyectos culturales

Con la creación en 1989 del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), el gobierno mexicano dirigió su atención al sector cultural y artístico de una forma concreta, en cuanto al estímulo a la creación se refiere. Esta acción política del

[11] Como anotamos anteriormente, el cuestionario se aplicó a las diez agrupaciones seleccionadas y respondieron ocho. Sin embargo, utilizamos información general del total de proyectos.

gobierno federal derivó en la formulación de una serie de instrumentos públicos con los cuales se han venido ofreciendo recursos económicos para el desarrollo de proyectos artísticos y culturales de variada índole, entre otras formas de financiamiento. Esos proyectos se han convertido, por una parte, en el vehículo de intervención comunitaria para atender necesidades específicas y, por otra, en los medios que permiten a las organizaciones de la sociedad civil acceder al recurso económico gubernamental.

Para el acceso a los recursos financieros, el FONCA ha establecido un protocolo propio de la gestión cultural, a partir de lo cual se estructuran proyectos culturales diversos, pero ¿qué entendemos por proyecto cultural? A partir de nuestra experiencia, hemos construido una definición de proyecto cultural que circunscribe dos dimensiones: una **técnica**[12] y otra **sensible**, esta última denominada así por nosotros al tomar en cuenta la materia que los constituye y que proviene del plano de las ideas. En el curso de esta investigación detectamos una muy vasta bibliografía que, desde el punto de vista metodológico, resalta los aspectos que les brindan una posibilidad técnica a los proyectos culturales. Paralelamente, descubrimos que es nula o casi inexistente aquella literatura que se preocupa por analizar o abordar el origen del contenido de los proyectos y que se relaciona intrínsecamente, con una faceta humana de la cual mana la dimensión de lo sensible. Nos referimos a las ideas que originan o motivan el planteamiento de un proyecto cultural y desde las cuales se expresa el sentido de la vida, la relación reflexiva con el entorno y la necesidad de incidir o aportar mejoras a un sector de la población o a una colectividad o comunidad específica.

Desde el ámbito de la gestión cultural hemos tenido la oportunidad de observar cómo las ideas de los otros, pensadas en solitario o en colectivo, se corporeizan en proyectos, y hemos advertido cómo estas *ideas-proyecto* surgen de motivaciones profundas, con un objetivo vertebral que apunta, por lo regular, a

[12] Técnicamente podemos definir a un proyecto como una empresa o iniciativa que tiene lugar durante un tiempo limitado y que apunta a lograr un resultado único; surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de quien lo organiza o planea, y concluye cuando se obtiene el resultado deseado, cuando se ha satisfecho la necesidad inicial, o bien, cuando se agotan los recursos disponibles. (Definición propia).

incidir, a modificar o a impactar en el medio. Según la teoría de las motivaciones de Abraham Maslow, pilar de la psicología humanista –corriente que postula la existencia de una tendencia básica hacia la salud mental–, las motivaciones son necesidades y éstas se manifiestan como una serie de procesos de búsqueda de auto actualización y auto realización (Maslow Motivación y personalidad 1991 37-38). Su modelo teórico ha sido esquematizado a manera de pirámide, bajo la visión de una jerarquización de las necesidades del ser humano. Dicho modelo lo encontramos regularmente reflejado en gráficos como el siguiente:



Esquema 7. Fuente: Quintero Teoría de las necesidades de Maslow 2011 5.

Esta jerarquización de necesidades se describe sintéticamente a continuación:

- **Necesidades fisiológicas**: son las necesidades básicas del hombre; su origen es biológico y mantienen la supervivencia humana.
- **Necesidades de seguridad**: se orientan a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección; se manifiestan cuando las necesidades básicas se han satisfecho en gran porcentaje.

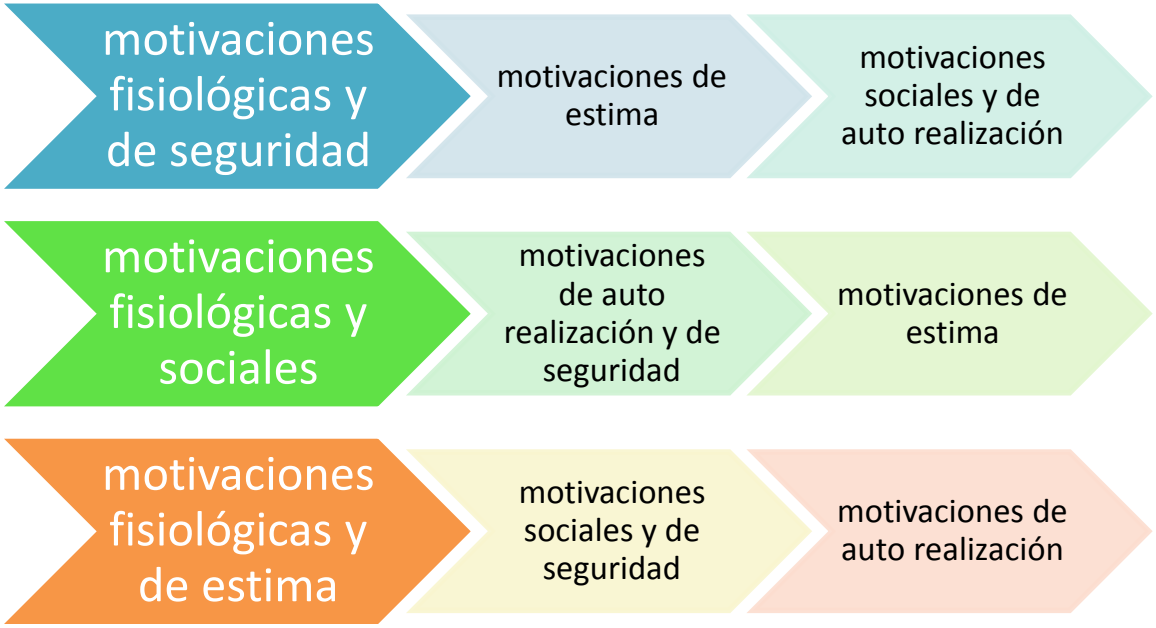
- **Necesidades de amor, afecto y pertenencia**: relacionadas con la condición social del hombre; se manifiestan cuando las dos primeras necesidades (fisiológicas y de seguridad) han sido cubiertas medianamente y por ello el ser humano tiende a formar una familia, ser parte de una comunidad o colectividad, o pertenecer a un club social.
- **Necesidades de estima**: referidas a la autoestima, al reconocimiento personal, al logro particular y al respeto. Maslow señaló dos tipos en este renglón: el respeto de los demás, la necesidad de reconocimiento, atención, entre otros; y otro que determina el respeto de sí mismo y que incorpora sentimientos como confianza, independencia y libertad. Se expresan cuando las tres primeras necesidades han sido moderadamente satisfechas.
- **Necesidades de auto-realización**: al ubicarse en la cima de la jerarquía, supone que las cuatro necesidades anteriores han sido cubiertas. Maslow describe a la auto-realización como "la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona 'nació para hacer', es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir". (Quintero 4).

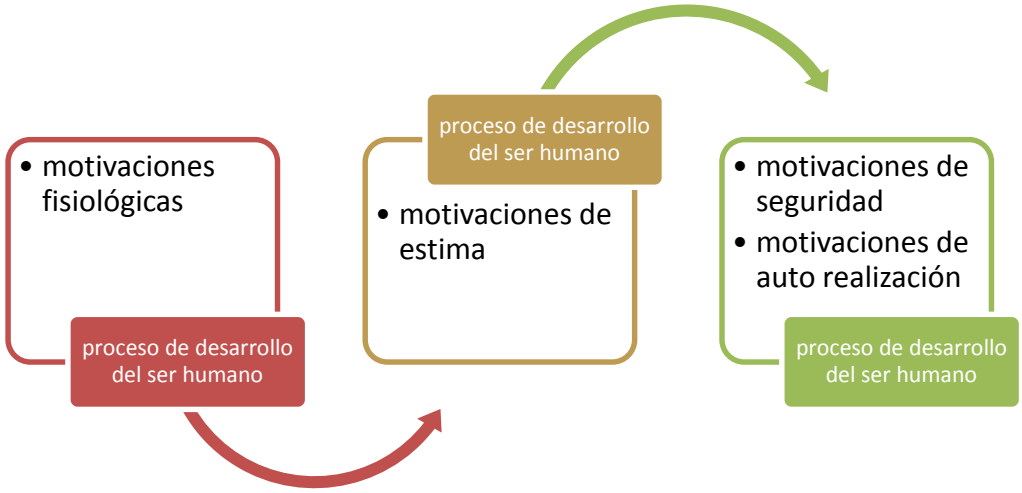
Como podemos observar, esta descripción revela amplias limitaciones, pues determina que el ser humano crece en un esquema progresivo de necesidades, únicamente, bajo cierto orden y por edades o tiempos de evolución, sin incorporar otros elementos de índole cultural que en la práctica social repercuten en el proceso de desarrollo del ser humano. Dicha descripción la ubicamos de manera generalizada en las fuentes de información que abordan esta teoría, pero cuando revisamos su libro Motivación y personalidad, notamos que Abraham Maslow, al hablar de jerarquías, en realidad sugería prioridades o particularidades a partir de las cuales el ser humano iría construyendo su proceso de desarrollo. Este proceso no implicaría, desde nuestra lectura, que la satisfacción de una necesidad fuera un paso obligado para alcanzar la subsecuente, como se ha interpretado en la pirámide de jerarquías, sino que podrían prevalecer al mismo

tiempo dos o más motivaciones. Este razonamiento favorece un cúmulo de posibilidades que a su vez acogería una abundante combinación de motivaciones, la cual se podría ejemplificar en diagramas diversos como los que a continuación exponemos para ilustrar nuestra idea:

Motivaciones del ser humano en su proceso de desarrollo







Esquema 8. Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de Abraham Maslow.

Abraham Maslow, además, enriqueció su teoría de las motivaciones cuando identificó, posteriormente, otras tres categorías de necesidades: **las estéticas, las cognitivas y las de auto trascendencia**. Resumimos su caracterización como sigue:

– **Necesidades cognitivas**: son los deseos de saber, entender, sistematizar organizar, analizar, buscar relaciones y significados, construir un sistema valores. (Maslow 33-37).

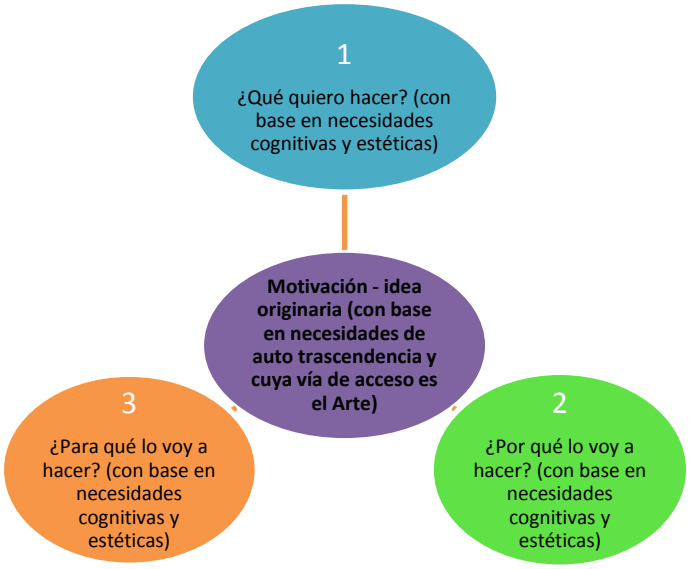
– **Necesidades estéticas**: sin ser universales, en cualquier cultura determinados grupos expresan exaltación por la belleza exterior y por experiencias estéticas placenteras. (Maslow 37-38).

– **Necesidades de auto trascendencia**: se manifiestan al "[…] experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar **el servicio hacia otras personas o grupos**, la devoción a un ideal o a una causa […]". (Quintero 6).

Si nos servimos de esta caracterización para vincularla con los proyectos culturales, percibiríamos en éstos una cualidad que los distingue del resto de los proyectos de otra naturaleza: la **dimensión de lo sensible.** ¿Por qué? De acuerdo con el teórico y crítico de arte Juan Acha, las necesidades estéticas estarían directamente relacionadas con lo que él designa como categorías

estéticas. Es decir, aquellas actividades encargadas de la sensibilidad o de la formación de la sensibilidad, proceso en el cual intervienen: sociedad, individuo y cultura. (Acha El consumo artístico y sus efectos 1988 33). Desde esta perspectiva, un proyecto cultural germinaría por necesidades cognitivas y estéticas y conllevarían esa cualidad intrínseca que los diferenciaría: la dimensión de lo sensible. De ella brotaría una idea originaria (motivación de auto trascendencia) para brindar un servicio a otras personas o grupos, perfilándose así tres cuestiones que identificaríamos en un proceso de concepción de un proyecto cultural:

Proceso de concepción de un Proyecto Cultural



Esquema 9. Fuente: Elaboración propia.

Estas tres preguntas básicas giran alrededor de la motivación o idea originaria y a ésta la ubicamos, desde nuestra experiencia, como el nicho del que nacen deseos, pretensiones, anhelos, ilusiones, ideales, es decir, desde la dimensión de lo sensible. A partir de ella se abre la puerta a imaginar la posibilidad de construir realidades diferentes, desde la reflexión crítica del presente, y a forjar utopías desde y para lo inmediato. No es nuestra pretensión abordar aquí el tema de las grandes utopías político-sociales que, en el panorama actual, se vislumbran, por momentos, lejanas a nuestra cotidianeidad, tanto en el discurso como en la

práctica. Tampoco queremos demeritar, por ello, la importancia y el impacto a nivel mundial de ideales utópicos como los de los movimientos ecologistas, los de los derechos humanos y los del pacifismo, entre otros. Consideramos, empero, que la probabilidad, en el contexto inmediato, se presenta en la construcción de ideales utópicos desde lo colectivo, compartiendo espacios de identidad y de relación-acción, como sucede cuando se conciben la mayoría de los proyectos culturales, impulsados por un ideal de trascendencia hacia el bien común.

El concepto utopía corresponde a la proyección de un mundo ideal que se presenta como probable y como alternativo al mundo existente. Toda utopía orienta sus postulados hacia la organización de la convivencia y el fundamento del tejido social que se pone en juego en la constitución de las colectividades humanas. El pensamiento utópico, en ese sentido, conlleva una doble tracción: la crítica del orden de cosas existentes y la construcción de una propuesta mejor que la realidad actual. El ideal utópico nos motiva a enfrentar el presente por las posibilidades libertarias de un futuro probable y el advenimiento de una realidad nueva, lo que lo convierte en pilar fundamental de cualquier iniciativa que se perfile hacia el bien común. (Flores Utopía 2011 789-793).

Mencionamos anteriormente que la cultura es un elemento fundamental para analizar los procesos sociales y, como tal, es la entrada al mundo de lo simbólico, a la dimensión de lo sensible. Existe una gama incalculable de iniciativas cuyas direcciones abordan lo político, religioso, económico, social y a partir de estos frentes y saberes estructuran sus posibilidades de realización y pretensiones de impacto o de incidencia en el ámbito de desarrollo. Permanentemente, los grupos o colectividades dan cuerpo a sus ideas en una multiplicidad de proyectos generados desde terrenos muy diversos y con fines polivalentes. Los proyectos culturales son iniciativas que, como indicamos previamente, poseen dos dimensiones: una técnica o metodológica y otra sensible, en la que se ubicarían precisamente los ideales utópicos, críticos, esperanzadores y con altas probabilidades de impactar y generar cambios concretos al llevarse a cabo. Esta

dimensión de lo sensible es la que caracterizaría a un proyecto cultural y le brindaría también una condición de ideal utópico.

La gestión de proyectos culturales se respalda actualmente en una amplia bibliografía que proporciona, metodológicamente, técnicas y herramientas de mucha utilidad para que se finquen y se desarrollen elementos de éxito (véase en internet como ejemplo la AGETECA. Base de datos/Gestión cultural, del Ministerio de Cultura español). En cambio, la literatura que debiera atender la dimensión de lo sensible, es de otra índole y la debemos producir, pues es nula o casi inexistente. Está relacionada con el alimento para nuestro "espíritu", en palabras del poeta Raúl Renán, y por ello es más compleja de discernir. Tiene que ver con el bagaje, la formación, la educación, los valores y los principios; con la forma en la que nos relacionamos con y en el mundo y lo reflexionamos, aprovechando el capital de conocimiento, de saberes, de habilidades, de aprendizajes, de experiencias y de vivencias. Dar luz a los ideales utópicos, a los proyectos culturales, implica un compromiso con lo que se pretende hacer, una entrega incondicional, una fidelidad permanente. Igualmente, requiere de una alta disposición al aprendizaje permanente y a la reflexión. Una metodología para la gestión de proyectos culturales, por tanto, tendería a involucrar siempre una reflexión crítica, promoviendo con ello una actitud abierta durante el proceso de afirmación de nuestros ideales.

Partiendo de lo anterior y para el propósito de esta investigación, hemos tomado una muestra de proyectos culturales que se apegan a estas características y que han sido desarrollados por las diez organizaciones del Tercer Sector enunciadas antes. Como señalamos en el capítulo anterior, estas agrupaciones se caracterizan por ser entidades organizadas, no gubernamentales y autónomas, que integran la colaboración voluntaria de sus asociados y son no lucrativas. Comparten asimismo, sustentar el arte como eje o instrumento articulador de sus proyectos de acción e intervención sociocultural, y los caracteriza la dimensión de lo sensible como propulsora de sus motivaciones cognitivas, estéticas y de auto trascendencia para incidir en la comunidad. Enlistamos a continuación, además

del nombre de la organización que ya dimos antes, el título de sus proyectos, con una breve descripción de los mismos, con el fin de introducirnos en su trabajo:

1. **Ago-Reago. Ingeniería Sociocultural La Lata**

Título del proyecto: La Lata. Red de intercomunicaciones entre comunidades infantiles

Breve descripción del proyecto: Serie de talleres para conformar un foro de participación infantil a partir del diseño, producción y distribución de una publicación bimestral creada por niños de contexto urbano popular, rural y migrantes indígenas Triquis.

2. **Aeroplano Films**

Título del proyecto: Aeroplano niños

Breve descripción del proyecto: Tres talleres de cine para niños y niñas donde, tras haber aprendido las reglas del lenguaje audiovisual, serán capaces de expresarse mediante un cortometraje.

3. Taller de Artes Gráficas Miravalle

Título del proyecto: Taller de Cooperativa Gráfica Miravalle (TAGRAMI)

Breve descripción del proyecto: Impartir talleres de gráfica actual, serigrafía, huecograbado y aerografía-graffiti, con adolescentes y jóvenes de 11 a 25 años, en la colonia Miravalle, en Iztapalapa.

4. Grupo In Situ, Gestión e Intervención Artística para Sitios y Comunidades Específicas

Título del proyecto: El oficio de mirar: un recorrido visual por el Barrio de Tepito a través de sus niños

Breve descripción del proyecto: Taller de fotografía digital con publicación para el desarrollo cultural comunitario, así como para la difusión de prácticas culturales y resignificación del patrimonio tangible del Barrio de Tepito.

5. Centro de Actividades Artísticas para la Infancia Mojiganga Arte Escénico

Título del proyecto: Kiosco de las Artes en Santiago Tepalcatlalpan

Breve descripción del proyecto: Talleres, exposiciones y presentación de espectáculos, dirigidos a crear un proyecto de autogestión cultural en la localidad.

6. Laboratorio de Expresión Independiente

Título del proyecto: Los museos van a la correccional

Breve descripción del proyecto: Llevar exposiciones virtuales de museo a la comunidad de adolescentes en correccional para que por medio de talleres y exposiciones, se les invite a desarrollar su proceso creativo y llegar a reflexiones y cuestionamientos.

7. Machincuepa Circo Social

Título del proyecto: El circo como herramienta en la prevención del delito y farmacodependencia.

Breve descripción del proyecto: realizar tres iniciativas de impulso y consolidación de procesos de formación artística para niños y jóvenes que están actualmente en ejecución.

8. Expresiones Tizic

Título del proyecto: Taller de producción radiofónica para niños y niñas de Tláhuac

Breve descripción del proyecto: Capacitación a niños y niñas de Tláhuac, por medio de un taller de producción radiofónica.

9. Promotora de Cultura para Niños

Título del proyecto: Programa piloto de intervención artística para poblaciones en situación de riesgo

Breve descripción del proyecto: Programa de actividades artísticas diversas para fortalecer la identidad de comunidades en riesgo de emigración, que contempla talleres de sensibilización, diálogos con escritores y espectáculos escénicos.

10. Comunicación Comunitaria

Título del proyecto: Apantallados. Exposición sobre medios de comunicación y sociedad de la información dirigida a niños

Breve descripción del proyecto: Apantallad@s es una expo y talleres sobre el consumo audiovisual de los niños y sus Derechos Informativos. El objetivo es dar herramientas para aprovechar los medios y explorar contenidos culturales.

Estos proyectos culturales, además de conjuntar, implícitamente hablando, esfuerzos humanos y financieros específicos y de enfocarse en lograr una meta y alcanzar objetivos concretos, como lo hacen los proyectos en general, basan su trabajo en la realización de actividades artísticas y culturales de capacitación. Con la capacitación esperan que la población atendida adquiera herramientas que les proporcione una visión crítica a partir de la cual sea capaz de analizar y valorar su situación individual y en colectivo, impulsando propuestas transformadoras sobre su entorno. El trabajo de estas organizaciones culturales del Tercer Sector está dirigido a población infantil y juvenil, particularmente por estimar que son un segmento de arranque desde el cual se puede regenerar el tejido social de manera más efectiva, y con el cual se pueden desarrollar habilidades de sensibilidad, percepción y creatividad que, a su vez, propicien un tipo de pensamiento crítico, actitudes y valores que resulten deseables para enfrentar un mundo depredador como el que se vive hoy[13].

En los proyectos culturales de las organizaciones seleccionadas se instauran también acciones orientadas a la consolidación de un modelo de intervención que contempla la ejecución de dinámicas de animación sociocultural en comunidades situadas en un contexto urbano popular. A estas comunidades se les brindan herramientas para expresarse en torno a los temas que les interesan, acerca de la cultura y sus manifestaciones: gustos, costumbres, problemas propios de su entorno. Se propicia, igualmente, que dichas comunidades tiendan puentes para la comprensión y cooperación entre grupos con estilos de vida, necesidades y aspiraciones diferentes[14].

Por otra parte, al impartir los talleres, estas agrupaciones del Tercer Sector se proponen, entre otros objetivos, transmitir una serie de conocimientos y habilidades imprescindibles para la comunicación y la integración comunitaria, así como propiciar que durante la reproducción de los procesos educativos se generen cambios de actitud, se tracen nuevos valores y se reflexione sobre

[13] Véase Matriz 1 en el Apéndice.
[14] Véase Matriz 1 en el Apéndice.

formas de organización tendientes al desarrollo social. Teóricamente, para estructurar su metodología didáctica, algunas de estas organizaciones, en el planteamiento de sus proyectos culturales, se han basado en el pensamiento de:

Bases Teóricas		
Lev Vigotski	Su enfoque histórico-cultural, holístico y personológico, en los procesos de aprendizaje, permite entender la personalidad de la comunidad en la que se interviene como un sistema o todo integrador y auto regulador de los elementos cognitivos y afectivos que operan en cada uno de los niños y, además, como configuración única e irrepetible de sí mismos. Se valora así, el aprendizaje como un proceso que posee tanto un carácter cognitivo como socio-afectivo, y que por tanto implica la personalidad como un todo.	**Grupo in Situ y Comunicación Comunitaria**
Juan Acha	Teórico fundamental en "la enseñanza para enseñar", propuso que en el proceso de enseñanza: el educando debe ir aprendiendo a tomar conciencia de cada paso del proceso sensitivo, mental y creativo que vayan acompañando al sensorial. Este es el único puente capaz de unir directa y seminalmente la práctica con la teoría, el taller con el aula.	**Taller de Artes Gráficas Miravalle**
Paulo Freire	Puso de manifiesto la idea de que: en el ser humano la necesidad de saber es universal y la respuesta es histórica, político-ideológica, por ende, cultural. No se hace ni se vive la sustantividad democrática sin pleno ejercicio de ese derecho que admite la virtud de la tolerancia, las ciudades podrían estimular sus instituciones pedagógicas, culturales, científicas, artísticas, religiosas, políticas, financieras, de investigación, para que empeñándose en campañas con ese objetivo desafiasen a los niños, los adolecentes y los jóvenes a pensar y a discutir el derecho a ser diferentes sin que eso signifique correr el riesgo de ser discriminados, castigados o, peor aún, excluidos de la vida.	
Adolfo Sánchez Vázquez	Expresó que: el capitalismo crea condiciones hostiles al florecimiento de un arte del pueblo al agotar, por un lado, la capacidad creadora del hombre en el trabajo que debe servirle de fundamento y, por otro lado, al difundir masivamente sucedáneos artísticos para mantener al pueblo separado no sólo del gran arte profesional, culto de todos los tiempos, si no de la verdadera creación popular.	

Bases Teóricas		
Martha Alcocer, Alicia Molina, Sarah Corona, Mercedes Charles Creel, Jesús Martín Barbero, Irene Martínez	Investigadores y académicos que desde los medios de comunicación propusieron la educación con comunidades	**Comunicación Comunitaria**
José Gordillo, Alexander Sutherland Neill (Summerhill), Herbert Read	Desde la Educación por el Arte y sus principios pedagógicos	**Promotora de Cultura para Niños**

Tabla 7. Fuente: Datos proporcionados por los grupos seleccionados. Véase Matriz 1 en el Apéndice.

Con base en sus principios teóricos, estas agrupaciones del Tercer Sector imprimen un sello único a su trabajo, al distinguir que el arte funciona como un parámetro en su labor de intervención, pero en el cual se pueden combinar la formación pedagógica y la formación artística, propiciando, en gran medida, una enseñanza libre. Asimismo, se valen de premisas pedagógicas en las que el carácter individual del proceso de aprendizaje se expresa en un estilo personal y particular del niño o del joven al aprender, y en el cual se refleja el carácter distintivo y singular de la personalidad y la unidad de sus componentes cognitivos y afectivos. Esto implica que estas agrupaciones emprendan dinámicas y técnicas de trabajo con las que se logra estimular la creatividad artística como parte fundamental del desarrollo integral de niños y jóvenes, generando otras oportunidades para la participación comunitaria, estimulando la motivación social, reduciendo los conflictos sociales y grupales, creando conciencia asociativa y ciudadana, fomentando los valores culturales y el espíritu crítico social. La animación sociocultural justamente, señala uno de los grupos entrevistados:

> tiene como finalidad estimular la creatividad e imaginación natural de las personas. Entre sus objetivos se encuentra la aplicación de métodos creativos para intervenir en la comunidad. Cuando hablamos de la animación sociocultural nos referimos a la intervención social y

> cultural a partir de la participación y el protagonismo de los individuos, de los grupos o de las comunidades busca el desarrollo comunitario y cultural de un territorio en concreto. (Grupo In Situ)[15].

En ese sentido, podemos afirmar que la intervención sociocultural, como se señaló en el capítulo precedente, busca satisfacer necesidades detectadas en una colectividad. Al promover el impulso de sus proyectos culturales, estas organizaciones culturales del Tercer Sector han reconocido con antelación, alguna problemática en esa colectividad y proponen, durante el curso de sus actividades, alternativas de solución participativa. Para ello, realizan actividades artísticas, culturales y de capacitación, cuyo diseño y contenido se encaminan a fomentar capacidades de análisis, de comunicación y de expresión de los participantes, concibiendo productos que fortalezcan la identidad cultural de cada colectividad y que restablezcan, de manera positiva, el tejido social, o bien, como en el caso del proyecto cultural del Laboratorio de Expresión Independiente, forjen conciencia social desde una situación de exclusión social.

Otros aspectos conceptuales expuestos por Mojiganga Arte Escénico, para el desarrollo de su proyecto, son los siguientes:

a) **Expresión artística**: como forma de expresar percepciones, ideas y sentimientos por medio del arte.

b) **Comunicación**: como forma de identificar, codificar e intercambiar expresiones para compartir experiencias que permitan conocer y transformar la realidad personal y colectiva.

c) **Desarrollo de la sensibilidad y del gusto estético**.

d) **Juego libre y creativo**: actividades lúdicas inherentes y espontáneas que permiten al individuo prepararse para la vida y crear nuevas alternativas. Es un valioso recurso didáctico y la mejor herramienta para enseñar a aprender a pensar y transformar la realidad.

[15] Véase Matriz 1 en el Apéndice.

e) **Trabajo colaborativo**: medio para estimular la capacidad de observación y comunicación frente a la exposición de un problema señalado. [16]

Además de su metodología de intervención sociocultural, las agrupaciones aquí enunciadas, muestran otra faceta en sus proyectos culturales, a partir de la cual dan a conocer sus resultados, ya sea ante la colectividad a la que atienden, ante la institución que los ha subsidiado, o bien, ante otras instancias, con el fin de brindar continuidad a su labor. Esta faceta está relacionada con la dimensión técnica de los proyectos culturales mencionada arriba, y la cual desarrollaremos en el siguiente apartado.

2.2. Metodología de evaluación de los proyectos culturales

Como mencionamos previamente, todo proyecto cultural posee una dimensión sensible que los motiva y a la que nos hemos referido tomando en consideración la teoría de las motivaciones de Abraham Maslow que, desde nuestra perspectiva, les provee de sentido. Del mismo modo, señalamos que los proyectos culturales poseen otra dimensión, la técnica o metodológica, en la que ahora nos centraremos y en la cual se revelan, a su vez, dos niveles:

1. Que corresponde a su diseño o formulación.
2. Que considera el proceso de evaluación.

Desde una perspectiva general, podemos afirmar que un proceso de evaluación lleva la finalidad de determinar el grado de eficacia y eficiencia con que han sido empleados los recursos humanos y financieros destinados a alcanzar los objetivos previstos y posibilita la adopción de medidas correctivas, ante obstáculos surgidos, que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas propuestas en un proyecto cultural (Laporte Evaluación de proyectos culturales 2012 2).

[16] Véase Matriz 1 en el Apéndice.

Para establecer un proceso de evaluación, es necesario considerar la idea de que todo proyecto cultural posee un ciclo de vida, un periodo determinado de existencia que se construye en fases o etapas: motivación y conceptualización, planeación o preparación, diseño de operación y ejecución, ejecución o desarrollo y resultados, como se muestra en el diagrama siguiente:

Fases de un Proyecto Cultural



Esquema 10. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ortegón, Aldunate y Pacheco.

Es durante la fase de preparación o planeación de un proyecto cultural que se debe prever la construcción de **una matriz** que concentre la siguiente información:

- Resumen de objetivos y actividades.
- Indicadores (resultados específicos a evaluar).
- Medios de verificación.
- Factores externos que implican riesgos (Ortegón, Aldunate y Pacheco Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas 2003 53).

La matriz es una herramienta que concentrará información de suma utilidad para un proyecto cultural y será un eje sobre el cual girará el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación:

Matriz-eje



Esquema 11. Fuente: Ortegón, Aldunate y Pacheco 52.

A partir de la información que aglutina esta matriz, se contará con elementos que permitan valorar las diferentes fases de un proyecto cultural. De acuerdo con la etapa en la que se realiza, se distinguen varios tipos de evaluación que cumplen objetivos distintos:

- **Ex Ante**: se realiza para valorar el contexto socioeconómico; identificar problemas, detectar necesidades de la población objetivo, distinguir recursos y líneas de acción. (Es un diagnóstico).
- **Intra (o de proceso)**: se lleva a cabo durante el desarrollo del proyecto. Es útil para evaluar las actividades mientras se desarrollan; permite identificar problemáticas y establecer soluciones, así como revelar aciertos.
- **Post**: se realiza al finalizar el proyecto, se emplea para mostrar, asentar y comparar los primeros resultados.

- **Ex post**: se aplica tiempo después de concluido el proyecto (meses o años); permite evaluar los resultados de mediano y largo plazos. (Ortegón, Aldunate y Pacheco 60).

La evaluación debe estar presente y aplicarse en todas las etapas o fases del proyecto cultural. Su objeto es medir la conveniencia de asignar recursos, iniciar, continuar, modificar o terminar el proyecto. Desde la fase de planeación o preparación del proyecto cultural es conveniente establecer los indicadores que permitan valorar, tanto cuantitativa como cualitativamente, los posibles resultados del proyecto. Los indicadores de evaluación hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Se obtienen de diversas fuentes de información y los más constantes en los proyectos culturales son los indicadores de fines y propósitos, de actividades y de impacto. (Ortegón, Aldunate y Pacheco 53-55).

En el apartado siguiente, mostraremos los resultados que han obtenido las organizaciones del Tercer Sector seleccionadas, producto de la ejecución de sus proyectos culturales en las comunidades que atendieron. Esta información la recogimos del cuestionario que se aplicó a las agrupaciones, en el cual se introdujeron preguntas específicas en torno a su metodología de evaluación, como acotamos en la Tabla 1 de la Introducción.

2.3. Resultados de los proyectos culturales analizados

En general, cualquier forma de evaluación de proyectos se basa en los conceptos y procedimientos de la metodología de la investigación científica, enmarcada en la investigación aplicada, y lleva implícita la idea de “generar información”. En ese sentido, posee un carácter instrumental, ya que su razón de ser es utilizar el producto de sus hallazgos para, por ejemplo, evaluar la eficiencia durante la operación del proyecto y precisar los cambios experimentados por una población objetivo durante y al término del mismo. También es útil para integrar información que sirva en la toma de decisiones para la asignación de recursos o para escoger una mejor alternativa de solución de un problema, optimizando los procesos de

ejecución del proyecto. Esta metodología permite, asimismo, medir el impacto del proyecto y para determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos propuestos. (Valdés La evaluación de proyectos sociales: definición y tipologías 1999 4-5).

Dado su carácter de investigación aplicada, la metodología de evaluación requiere establecer estrategias cualitativas y cuantitativas para el análisis de la información. La corriente actual se sirve de ambos tipos de estrategias para obtener datos que se complementen. Desde la esfera de las estrategias cualitativas la destreza del evaluador y su capacidad para establecer categorías de análisis son los elementos que incrementan el valor interpretativo de la información recolectada. Por su parte, las estrategias cuantitativas abordan la información desde el método estadístico. (Toranzost Marco Metodológico para la evaluación de proyectos 2001 9).

En nuestra segunda hipótesis de investigación consideramos que la metodología: de organizaciones de la sociedad civil que conjugan Arte y Gestión Cultural ha generado una línea de evaluación específica para proyectos culturales. En este aspecto, el cuestionario aplicado a las agrupaciones seleccionadas nos colocó frente a una serie de datos con los cuales comprobamos que aquellas agrupaciones que trabajaron con comunidades específicas hacen uso de estrategias cualitativas de evaluación,[17] por lo que reportaron la necesidad de generar información sobre procesos observables y, por tanto, registraron:

a) Las dinámicas de los participantes durante el proceso de elaboración del diagnóstico inicial –que en ocasiones implicó visitas de campo previas al diseño del proyecto–. Tal fue el caso de Ago-Reago y Mojiganga Arte Escénico.

b) Las dinámicas dentro y fuera de los talleres, en la convivencia familiar o colectiva y a lo largo de toda la intervención. Esto lo pusieron en práctica Ago-Reago, Mojiganga Arte Escénico, Expresiones Tizic y Grupo In Situ.

[17] Véase Matriz 2 en el Apéndice.

Igualmente, elaboraron memorias audiovisuales de toda la experiencia[18]; redactaron relatorías o bitácoras que dan cuenta de las actividades realizadas y de la respuesta de la comunidad, y clasificaron la oferta de actividades culturales como un instrumento de observación destinado a la clasificación de los usuarios de los espacios comunitarios. Su reporte lo procesaron a partir de un análisis de esas observaciones, de los cambios significativos en rutinas y en dinámicas de relación de los participantes con su comunidad y con otras colectividades (sobre todo en las redes sociales de internet). Este tipo de registro los realizaron Comunicación Comunitaria, Ago-Reago, Aeroplano Films, Mojiganga Arte Escénico y el Taller de Artes Gráficas Miravalle.[19]

Como parte de su metodología, aplicaron también encuestas y cuestionarios para medir índices de satisfacción de beneficiarios sobre las actividades ofrecidas y para identificar ciertos cambios de conducta de la población atendida, en las etapas Ex Ante, Intra y Post del proceso de evaluación. Así lo hicieron Mojiganga Arte Escénico, Grupo In Situ y Promotora de Cultura para Niños. La realización de muestras públicas de los trabajos realizados, como lo hicieron Expresiones Tizic, Ago-Reago y Grupo In Situ, o de espectáculos masivos, formaron parte de la valoración de los productos obtenidos en cada uno de los talleres impartidos. Con esta estrategia se situó al participante frente a sus propios resultados, expresó Mojiganga Arte Escénico. Asimismo, Aeroplano Films, cuyo propósito fue que los niños y niñas atendidos tomaran un taller para realizar un cortometraje, aplicando de forma lúdica los aprendizajes sobre guionismo, realización, fotografía y actuación, hizo una muestra final de los cortos con los familiares de los participantes, simulando una premier cinematográfica. Después de la proyección, los niños tuvieron la oportunidad de expresar sus opiniones respecto de la experiencia adquirida y de sus expectativas iniciales. Los niños se llevaron, además, una copia en DVD del trabajo realizado que incluyó una galería de fotos, un “detrás de las cámaras” y un librito con sinopsis, ficha técnica y fotos de cada uno de los niños involucrados en la experiencia. Expresiones Tizic, por su parte,

[18] De hecho, los registros en video y foto de las actividades realizadas son respaldos que deben entregar de manera obligatoria al FONCA con sus reportes de actividades.
[19] Véase Matriz 2 en el Apéndice.

como práctica final de sus talleres de producción radiofónica, organizó una transmisión de radio en internet en la que presentó todos los materiales que trabajaron y terminaron los niños y niñas. Invitaron a toda la comunidad a escucharlos y lograron audiencias de hasta 500 personas conectadas para escuchar la transmisión en vivo; recibieron llamadas de apoyo y en las redes sociales recolectaron decenas de comentarios de felicitación. Gracias a este ejercicio obtuvieron mayor interés de la comunidad de Tláhuac por su proyecto y los niños que fueron parte de la experiencia pidieron volver a ser parte de algún taller o actividad de la agrupación.[20]

El seguimiento de cada actividad programada, ya sea por medio de videos o de fotografías, así como el análisis de estos materiales; la realización de reuniones periódicas (semanales, quincenales, mensuales) de los equipos de trabajo para intercambiar opiniones, definir acciones y contenidos, o para reflexión y análisis de objetivos y metas alcanzados, son acciones permanentes a través de las cuales cuando menos cuatro de estas organizaciones culturales del Tercer Sector Mojiganga Arte Escénico, Promotora de Cultura para Niños, Grupo In Situ y Ago-Reago) adquirieron un alto grado de retroalimentación, requisito indispensable para garantizar que la información procesada resultara de utilidad para ellas y sus proyectos de intervención.[21]

Uno de los aspectos de más difícil medición es el impacto, pues los resultados esperados no son tangibles en el corto plazo. Cuando se busca cambiar actitudes, por ejemplo, se debe brindar seguimiento a través de actividades anuales, pero la dificultad para evaluar a mediano o largo plazo es uno de los mayores problemas, no sólo de la promoción cultural independiente, sino de muchos proyectos de corte social. (Aedo Evaluación del impacto 2005 7-8). Algunas agrupaciones de las aquí seleccionadas para nuestro estudio, han puesto en práctica ciertas formas de evaluación de su intervención en ese sentido. En el caso de la Promotora de Cultura para Niños, la actividad que realizó en la comunidad

[20] Véase Matriz 2 en el Apéndice.
[21] Véase Matriz 2 en el Apéndice.

atendida fue un mural en la escuela primaria. Los niños invitados fueron los mismos que colaboraron en un proyecto realizado en el año inmediato anterior y así pudo registrar que tanto su participación como desenvolvimiento fueron notoriamente más interactivos que en la experiencia previa. Mojiganga Arte Escénico, por su parte, ha utilizado la aplicación de encuestas *Ex post* en las comunidades en las que interviene, para identificar los cambios conductuales y de formación en los beneficiarios.

Si bien el grueso de la información que arrojó el cuestionario aplicado a las organizaciones seleccionadas es básicamente de orden cualitativo[22], como parte de su metodología de evaluación, varias agrupaciones apuntaron datos que permiten observar otra faz de los resultados de sus proyectos, por ejemplo: el Taller de Gráfica Miravalle señaló que uno de sus métodos de evaluación es la participación comunitaria en las actividades culturales y a partir de ella obtienen datos para valorar costos-beneficio, midiendo horas taller-formador y horas taller-alumno; el grupo Ago-Reago reportó que para contar con datos fáciles de comparar, midió:

1. Presencia/ausencia del producto (publicación digital e impresa del Periódico Infantil La Lata).
2. Número de reporteros participantes en cada comunidad.
3. Número de comunidades que participan.
4. Número de entradas a la página, blog y comentarios o “me gusta” en el facebook.
5. Número de participantes en la investigación, ilustración y redacción del periódico.
6. Número de presentaciones del producto (Periódico Infantil La Lata).
7. Número de diálogos en el facebook.

[22] Véase Matriz 2 en el Apéndice.

Ahora bien, como establecimos anteriormente, desde la fase de planeación de un proyecto cultural se deben considerar los indicadores que permitirán evaluar, tanto cuantitativa como cualitativamente, sus resultados. Estos indicadores miden los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo y los utilizados recurrentemente son:

- Indicadores de fines y propósitos.
- Indicadores de actividades.
- Indicadores de impacto (Ortegón, Aldunate y Pacheco 53-55).

El “Fin” de un proyecto se refiere a la descripción de la solución a un problema diagnosticado, mientras que el “Propósito” es el resultado esperado al finalizar el proyecto y alude al cambio que fomentará o impulsará el proyecto. Las “Actividades” son las tareas que el gestor tiene que llevar a cabo en cada etapa de un proyecto. El “Impacto” puede entenderse como parte del proceso de evaluación de una intervención en la que se identifican, comprenden y explican cambios en variables y factores. Analiza todos los efectos secundarios vinculados a la planeación, ejecución y operación de un proyecto. Estos efectos pueden estar ligados a los objetivos iniciales del proyecto, o bien, pueden ser producidos por la intervención de manera indirecta, pues no forman parte de los objetivos planeados. Lo que se busca con la evaluación de impacto es identificar los cambios, pero también saber si dichos cambios son atribuibles a la intervención. (Ortegón, Aldunate y Pacheco 53-63).

Respecto de los indicadores utilizados, dos de las agrupaciones, Ago-Reago y Mojiganga Arte Escénico, reportaron los siguientes, para comprender dinámicas culturales y sociales de las comunidades atendidas:

Indicadores cualitativos

Agrupación	Indicador cualitativo utilizado
Ago-Reago	Vitalidad: se refiere a las dinámicas y prácticas culturales que los miembros de una comunidad realizan en un ámbito público.
	Diversidad: descripción de la variedad en las formas de comunicación, en lenguas y en grupos étnicos o culturales que existen en la comunidad.
	Convivencia: comprensión de las formas de uso y apropiación del espacio público, los momentos y las actividades que se realizan en éste.
	Acceso: entender mecanismos y formas por las cuales los miembros de la comunidad acceden a la información.
	Participación: observar los mecanismos para la toma de decisiones de cada uno de los miembros de la comunidad y la dinámica de las relaciones de poder entre ellos. Comprender los beneficios y carencias que resultan de esta dinámica.
	Consumo: se refiere a la apropiación de productos culturales como pueden ser los audiovisuales, los plásticos o los escritos.
	Identidad: comprensión de la percepción que tienen de sí mismos como individuos y como grupo; la percepción del otro, las dinámicas de integración y pertenencia a la comunidad, así como de autonomía con respecto a su familia, su comunidad y su ciudad.
	Desarrollo: observación de los proyectos existentes en la comunidad, sus mecanismos para la sustentabilidad y la funcionalidad de los mismos.
	Cohesión social: registro y comprensión de la manera en que se resuelven los conflictos sociales en la comunidad.
Mojiganga Arte Escénico	Eficiencia: identifica la relación entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos; posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados.
	Calidad: referida a los productos y servicios ofrecidos a la comunidad; asegura la satisfacción de la población atendida.
	Impacto: se refiere a los efectos del proyecto, a mediano y largo plazo, y que repercuten en la comunidad atendida.

Tabla 8. Fuente: Datos aportados por los grupos seleccionados. Véase Matriz 2 en el Apéndice.

Si nos apegamos a un esquema tradicional para proponer indicadores de evaluación de corte cualitativo, podremos observar que los señalados por el grupo

Ago-Reago son diferentes, ya que se basan en elementos que regularmente un proceso de evaluación no incorpora. Empero, esto es un ejemplo de cómo se pueden aprovechar ciertas variables de análisis como indicadores de evaluación y así mostrar otra faceta de gran utilidad para comprender dinámicas culturales y sociales de una comunidad atendida. Esto aporta ingredientes evaluativos sumamente ricos sobre su trabajo en comunidad. En cuanto a los tres indicadores de evaluación asentados por Mojiganga Arte Escénico: Eficiencia, Calidad e Impacto, son criterios que se pueden identificar plenamente dentro de un esquema de evaluación en el cual:

- **Eficiencia**: indica el modo en que se han organizado y empleado los recursos disponibles en la ejecución del proyecto.
- **Calidad**: permite medir el estado que guardan los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los destinatarios.
- **Impacto**: mide los cambios que se esperan lograr al final del proyecto.

Otra parte de las agrupaciones recurre a los indicadores de fines y propósitos (solución a un problema diagnosticado y resultado esperado, respectivamente) y a los de actividades (tareas planeadas en cada etapa del proyecto), pues consideran que se deben ligar los objetivos de cada acción y cada actividad con el nivel de cumplimiento. Así lo señalaron: Promotora de Cultura para Niños, Expresiones Tizic y Comunicación Comunitaria[23].

Por otro lado, los indicadores cuantitativos son una representación numérica de la información que arroja el proyecto y, en ese sentido, del cuestionario aplicado a las organizaciones culturales seleccionadas, algunas señalaron como indicadores cuantitativos los siguientes:

[23] Véase Matriz 2 en el Apéndice.

Indicadores Cuantitativos

Agrupación	Indicador cuantitativo aplicado
Grupo In Situ	Lista de asistencia a talleres.
	Número de participantes que asisten regularmente a las actividades.
	Número de talleres artísticos ofertados.
	Número de proyectos gestionados durante un año.
	Número de comunidades beneficiadas con diferentes talleres.
	Número de exposiciones de los trabajos realizados por la comunidad.
	Incremento en el número de personas beneficiadas de la intervención.
	Grado de participación de la comunidad.
Mojiganga Arte Escénico	Cobertura: a) número de beneficiarios atendidos en comparación con la población objetivo proyectada b) cantidad de actividades realizadas en comparación con las proyectadas c) material didáctico entregado a las comunidades
Taller de Artes Gráficas Miravalle	Cantidad de producción gráfica para medir la calidad de conocimientos dados y asimilados en clase.
	Capacidad de convocatoria del equipo cuando despliega una campaña de difusión a nivel local (ocho colonias alrededor) y así observar el comportamiento de los usuarios.
	Grado de consumo de las ofertas culturales en nuestros espacios comunitarios para hacer una disección del público consumidor, llámese cautivo o intermitente.

Tabla 9. Fuente: Datos aportados por los grupos seleccionados. Véase Matriz 2 en el Apéndice.

Como podemos observar, los indicadores cuantitativos son una expresión en datos numéricos de frecuencia o cantidad. Nos ofrecen información de utilidad para identificar, por ejemplo, la asistencia de participantes en los talleres y medir magnitudes, grados o capacidades; sus valores nos representan también la

pertinencia, la eficacia y la eficiencia de sus proyectos culturales. Y es a partir de la suma de todos estos indicadores que los grupos seleccionados para esta tesis, muestran una gran variedad de resultados e ilustran con ello, la dimensión y los alcances de sus proyectos. En ese sentido, el abanico se abre para exponer: beneficios, detectar nuevas necesidades, reflejar carencias, apuntalar directrices, incrementar el patrimonio cultural colectivo y establecer dinámicas alternas para el trabajo comunitario, entre otros aspectos. Gracias a una intervención eficaz y eficiente, estas agrupaciones del Tercer Sector han logrado realizar su gestión desde diferentes circunstancias, perfilando cambios significativos en la población atendida que van desde las formas y hábitos de consumo de bienes y servicios culturales, hábitos de convivencia y formas de participación social en las que prevalece la reflexión sobre sí mismos, sus capacidades y su rol en la comunidad, hasta la interacción con otras comunidades o colectividades con propósitos de intercambio o de ayuda mutua en la solución de problemas comunes.

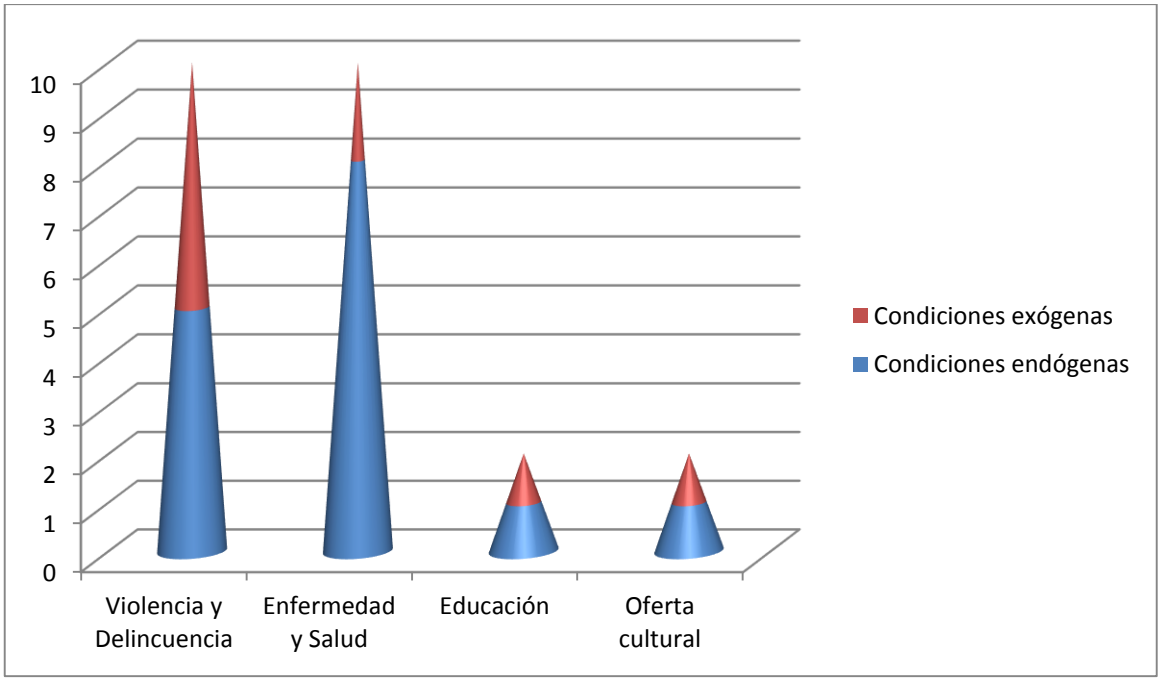
Un aspecto significativo de estos resultados apunta al desarrollo social, entendido como toda acción que configura la lucha por la erradicación de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida, como establecimos en el capítulo anterior. Producto de la intervención sociocultural de estas organizaciones del Tercer Sector, los niños y jóvenes participantes en los proyectos culturales han aprendido a observar y a proponer soluciones para resolver problemas de su comunidad y del lugar en el que viven y, en algunos casos, han llegado a concebir, cuando menos, dentro de sus espacios de convivencia, la incorporación de ludotecas y talleres infantiles. Asimismo, a través de esta experiencia de intervención en comunidad se ha contribuido a la construcción de una ciudadanía reflexiva que vela por el ejercicio de sus derechos y por preservar su identidad cultural. Otro tipo de beneficio fue introducir el valor del trabajo en equipo y la asunción de que los roles son transitorios en los niños. Por ejemplo, en los talleres de cine para niños impartidos por Aeroplano Films, los niños y niñas involucrados rotaron los puestos y todos dirigieron al menos un fragmento del corto, fotografiaron, escribieron o actuaron, haciendo más rica su experiencia al estrechar vínculos durante el quehacer colaborativo.

A partir de los resultados de su intervención, algunas agrupaciones como Ago-Reago, Grupo In Situ y Mojiganga Arte Escénico, han podido y sabido recoger información valiosa para dar continuidad a sus proyectos o plantear estrategias que beneficien a la comunidad de forma ampliada. Esto lo han conseguido a partir de detectar nuevas necesidades o de recibir demandas específicas sobre talleres, para atender a otro sector poblacional (como las personas de la tercera edad), para incrementar la oferta de actividades artísticas y culturales, así como para involucrar a comunidades vecinas. Para el Taller de Artes Gráficas Miravalle la experiencia comunitaria le ha resultado de utilidad también para darse cuenta de que el nivel de convocatoria de la agrupación, en algunos casos, aún no ha alcanzado el nivel deseado al compararlo con su capacidad de atención a la población, reconociendo así las limitaciones que deben superar en su trabajo de gestión.[24]

Otro aspecto que cabe destacar en los resultados de la intervención de estas agrupaciones culturales es la importancia de la relación que han forjado con las comunidades atendidas, así como el reconocimiento y confianza que han inspirado por su seriedad y profesionalismo. Este involucramiento con la comunidad les ha posibilitado construir otra mirada y analizar el entorno en el que desarrollan su labor de gestión al enfrentar situaciones que, lamentablemente, son el común denominador en numerosas comunidades del país. Es el caso de Mojiganga Arte Escénico, grupo que nos describe una serie de condiciones respecto de las comunidades en las que han trabajado, las cuales reflejan problemáticas sociales diversas. Nosotros, en un afán de explicar e interpretar esta información, las dividimos en endógenas, para señalar las internas, y en exógenas para referirnos a las externas, como se muestra en la gráfica siguiente:

[24] Véase Matriz 2 en el Apéndice.

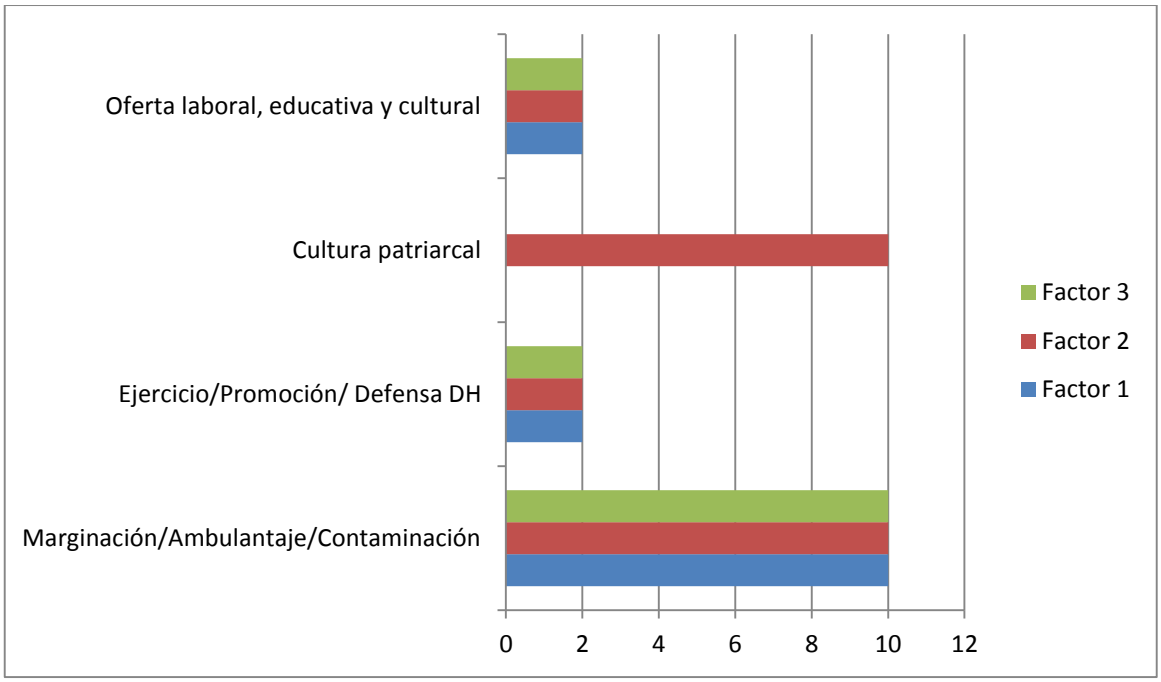
Condiciones socioculturales de comunidades atendidas



Esquema 12. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Mojiganga Arte Escénico. Véase Matriz 2 en el Apéndice.

Con respecto a la Violencia y Delincuencia, Mojiganga Arte Escénico detecta altos índices de violencia intrafamiliar, constantes violaciones a los derechos humanos como práctica sumamente arraigada en la cultura y en la convivencia cotidiana. El incremento en los índices delictivos es provocado por la falta de ofertas laborales, educativas y de recreación. En cuanto a Enfermedad y Salud se revelan altos índices de alcoholismo entre la población masculina frente a una infraestructura de servicios de salud paupérrima. Sobre la Educación se reconoce una formación académica deficiente en niños y niñas, así como en el profesorado asignado a la región, aunado a un deterioro de la infraestructura escolar y a un limitado acceso a los servicios educativos en la región. Por último, la Oferta Cultural implica, en las condiciones endógenas, a expresiones culturales que se limitan a manifestaciones religiosas tradicionales o relacionadas con modas musicales reconocidas con variantes locales o barriales, mientras que en las exógenas, se señala poco interés en estimular la expresión artística y cultural por parte de las autoridades locales.

De acuerdo con el análisis de Mojiganga Arte Escénico, otros factores que acentúan la problemática social y cultural de las comunidades que atienden son:

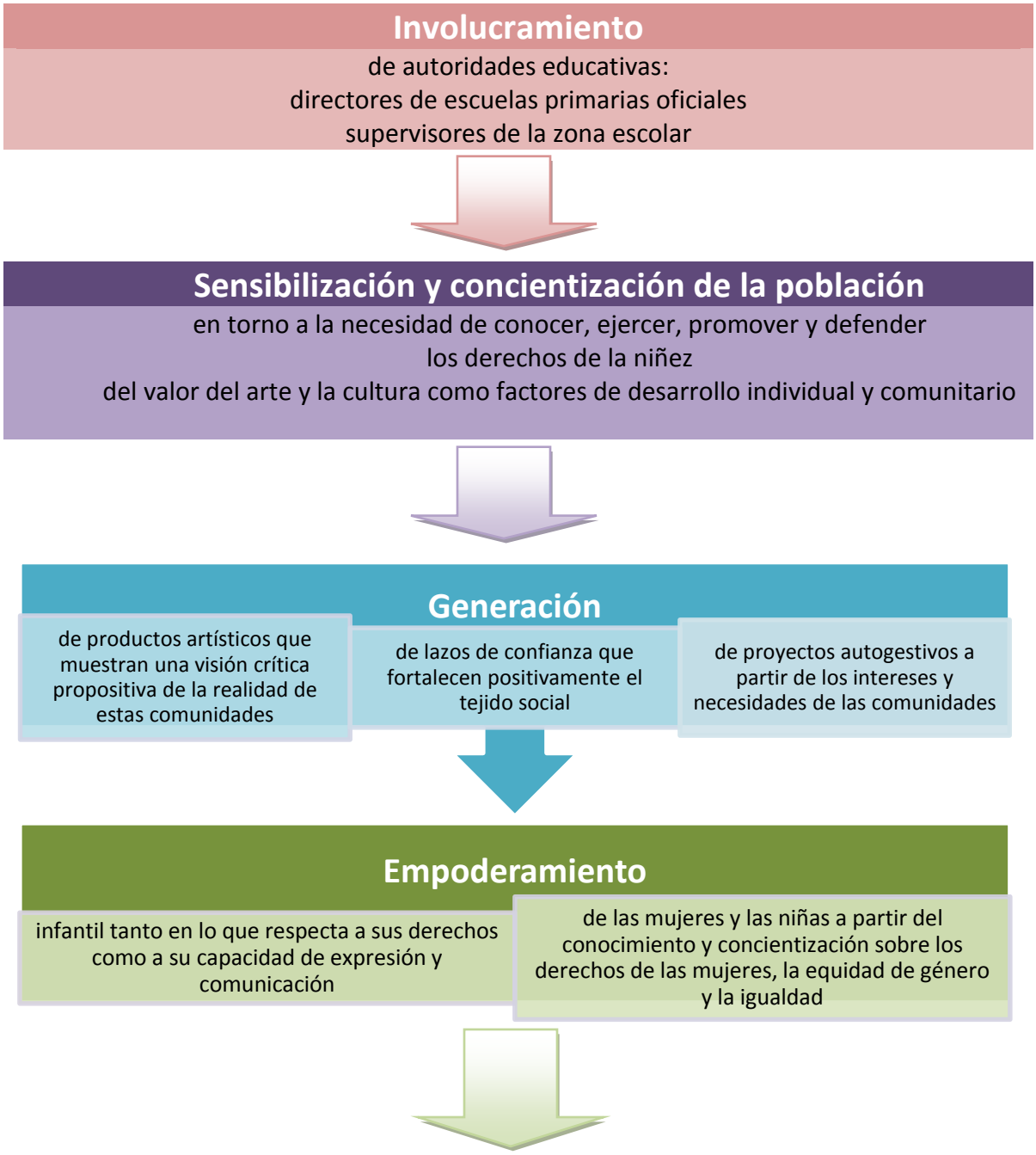


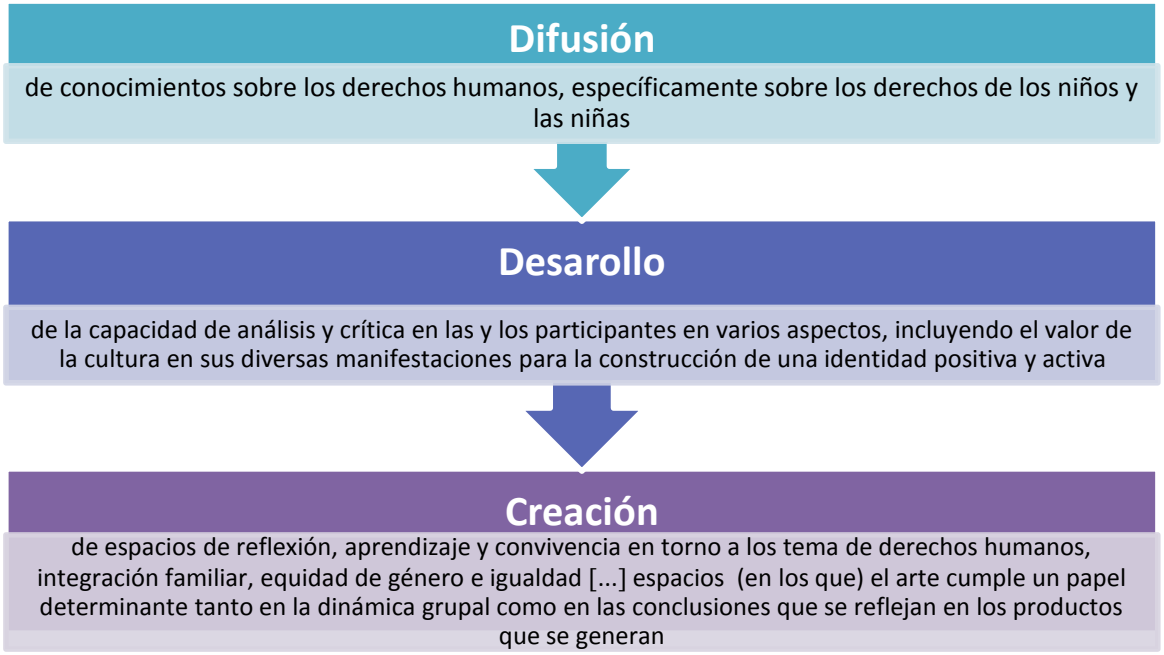
Esquema 13. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Mojiganga Arte Escénico. Véase Matriz 2 en el Apéndice.

A una oferta laboral reducida y a una educativa muy disminuida, se agrega una limitada oferta cultural, las cuales contrastan con el alto grado de arraigo de la cultura patriarcal que coloca a las mujeres y niñas en situación de desventaja, inequidad y vulnerabilidad. Este factor repercute también en la práctica, reflejándose en un bajo conocimiento del ejercicio, la promoción y la defensa de los derechos humanos, particularmente de niños y niñas. En este contexto, la marginación se expresa en un alto rango, especialmente en las colonias populares del Sur del D.F., en las cuales persisten amplias zonas donde escasean los servicios públicos y los servicios sociales son insuficientes. El ambulantaje y el comercio informal expandidos, con la consecuente inseguridad social para miles de familias, son otros agregados que se unen a serios problemas de contaminación, tanto de suelos como del agua.

De la percepción crítica de este problemática, este grupo en particular –Mojiganga Arte Escénico– ha considerado indispensable abrir espacios de información y de

reflexión sobre los derechos humanos paralelamente al ejercicio de las expresiones artísticas y culturales. Ello ha implicado que en su práctica de gestión cultural realicen una relectura del entorno social, familiar y cultural para que en una subsecuente implementación de otros proyectos incorporen elementos que muestren datos positivos en los resultados finales, como lo siguientes:





Esquema 14. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Mojiganga Arte Escénico. Véase Matriz 2 en el Apéndice.

Sin duda, iniciativas de esta naturaleza materializan los ideales utópicos de lo colectivo, pues coinciden en espacios de relación-acción y son impulsados por el ideal de trascendencia para el bien común. Recordemos que el concepto de utopía corresponde a la proyección de un mundo ideal que se presenta como probable y como alternativo al mundo existente y lo que muestran los resultados de los proyectos de estas organizaciones es, precisamente, la probabilidad de transformación hacia una existencia alternativa.

Los proyectos culturales, como anotamos previamente, se distinguen de las demás iniciativas por contener dos dimensiones: una sensible y otra técnica. Respecto de la parte técnica hemos visto que existe una metodología general de evaluación que incorpora varios elementos de información desde que un proyecto es concebido. El proceso de evaluación implica, primero, la instauración de indicadores que admitan la revisión continua de recursos, actividades, cumplimiento de metas y objetivos durante el desarrollo del proyecto. Los proyectos culturales que hemos revisado, si bien se han apegado a esa metodología general, han generado un tipo de información particular por la materia que tratan. Así, al combinar la formación artística y la experiencia

didáctica vuelcan información cualitativa que trasluce, primero, las condiciones y problemáticas sociales y culturales que enfrentan en su trabajo en comunidad y, segundo, el logro de desarrollar un esfuerzo sensible dirigido al reforzamiento de la identidad comunitaria, al trabajo cooperativo, a la participación social, a la producción artística de calidad, a la satisfacción de la necesidad por un consumo de bienes y servicios culturales que busquen el bien común, a la convivencia participativa y a la cohesión social.

En conclusión, estos proyectos culturales no sólo están constituidos por una dimensión sensible que los hace diferentes de las demás iniciativas sino que han construido, en su quehacer, una metodología particular a través de la cual se genera información cualitativa de enorme valor para el análisis de las prácticas socio-culturales. Al contener esta dimensión simbólica, los proyecto culturales obtienen *per se* un significado que apunta directamente a la formación de la sensibilidad, en la cual intervienen sociedad, individuo y cultura. Este proceso de formación de la sensibilidad tiene que ver con los valores y principios, con las ideas a partir de las cuales nos relacionamos con y en el mundo, con los ideales de posibilidad que nos mueven o motivan a construir realidades diferentes, desde la reflexión crítica del presente, con la tendencia a forjar utopías desde y para lo inmediato.

Capítulo 3. El trabajo en comunidad del gestor cultural y su impacto

Este capítulo está estructurado en tres subtemas. Los dos primeros giran en torno al gestor cultural y su papel como agente social en el trabajo en comunidad. El propósito es mostrar la importancia de la Gestión Cultural como un pilar para el desarrollo comunitario. Iniciaremos abordando una definición de comunidad, para después referirnos al concepto de trabajo comunitario como el espacio social del gestor cultural, en relación con el escenario en el que confluyen los actores sociales en la edificación de su contexto histórico, cultural, en la creación de su patrimonio cultural y en la construcción de su identidad colectiva. Posteriormente, en el segundo subtema expondremos los niveles en los que incide la labor del gestor cultural en la comunidad y, en el último subtema, retomaremos la experiencia de las agrupaciones culturales del Tercer Sector seleccionadas para este trabajo de investigación con el propósito de verificar nuestra tercera hipótesis.

3.1. El rol del gestor cultural en el trabajo en comunidad

Antes de entrar en materia, consideramos necesario definir el concepto de comunidad. Para ello nos basaremos en lo propuesto por Daniel Álvaro, quien afirma que en la discusión contemporánea sobre el tema, se ha cimentado una semántica comunitaria no sólo "…en los discursos y en las retóricas cotidianas del presente…" sino en "…el léxico de la vida social y política, académica y extra-académica…", a tal grado que la teoría de la comunidad ha adquirido un rol protagónico. (Álvaro Los conceptos de "comunidad" y "sociedad" de Ferdinand Tönnies Papeles del CEIC 52 2010 3). Observa este autor, con fundamento en el pensamiento de Ferdinand Tönnies, que la comunidad se distingue entre las formas de vida en común, **por ser un espacio de construcción de identidad**. (Álvaro 3). Y a la identidad, desde de la práctica social del trabajo comunitario, la podemos entender como el reconocimiento y conciencia de la situación personal y

colectiva de la realidad social; como capacidad de interpretar la realidad, y como la capacidad de crear y expresar las propias respuestas culturales. (Animación Sociocultural 8-02-2009 11).

Otro elemento de constitución de comunidad sería la identidad social construida desde la diferencia, siguiendo a Néstor García Canclini. Este término de identidad social hace alusión a personas, agentes sociales distintos que pueden ser, por una característica común, incorporados a un mismo grupo social. Una representación de identidad colectiva no significa homogeneidad al interior del grupo social que comparte rasgos en común, por el contrario, opera confinando y encubriendo las diferenciaciones internas. (García Canclini Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad 2004 13). Las representaciones de identidad cumplen funciones organizacionales en el grupo, demarcan sus límites y crean simbólicamente una unidad en torno de intereses o un proyecto común. Por ello, puede decirse que una identidad estructura y es estructurada por la dinámica de las relaciones sociales. Si se sostiene que la identidad es el propio reconocimiento social de la diferencia, la construcción de una identidad encierra diferencias al interior del grupo, es decir, en su proceso de construcción de identidad un grupo revelará tensiones internas, así como entre el grupo y la sociedad que lo circunda. De este modo, el componente identitario permite reconstruir la trama de relaciones que se estructura a partir de redes sociales vinculadas con determinados procesos colectivos y que constituye una circulación de intersubjetividades. (García Canclini 36).

Desde este enfoque, una definición de trabajo en comunidad implica comprenderlo como un tipo de actividad que pretende la organización de poblaciones con una clara intención transformadora y de desarrollo social, a fin de mejorar las condiciones de vida de una colectividad. (Barbero Retos metodológicos en trabajo social comunitario 2010 65), Así, la comunidad se revelaría como un paso necesario para la construcción social y el incremento de posibilidades de apoyo, participación social y cohesión del tejido social. La reflexión en este punto es en el sentido de resaltar los objetivos del trabajo

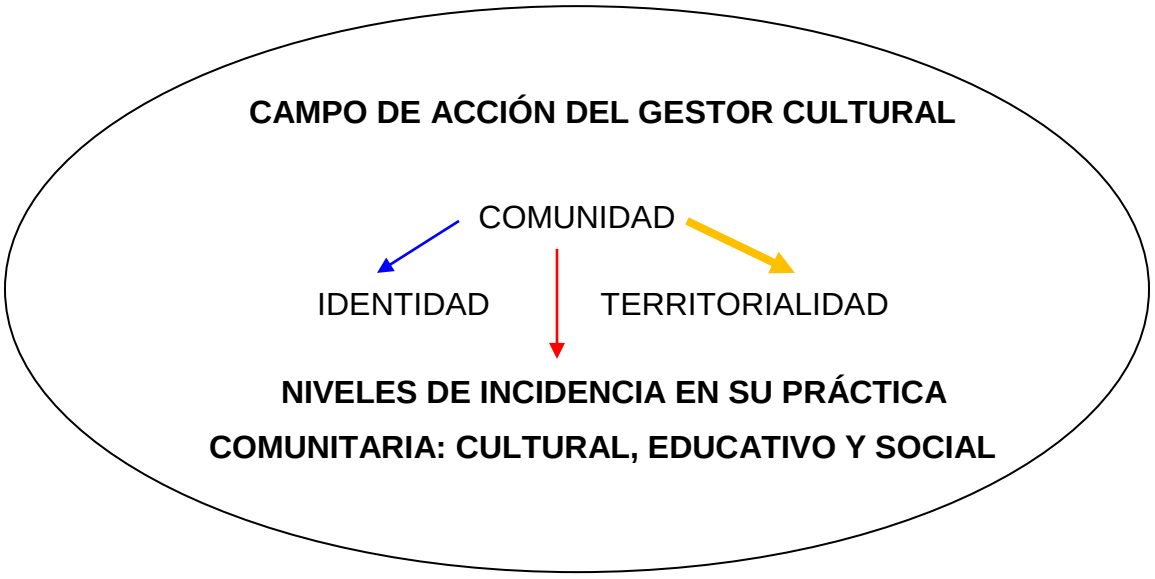
comunitario, sus beneficios en las distintas dimensiones –cultural, educativa y social–, resaltando los elementos de constitución de una comunidad (la territorialidad y la identidad) a partir de los cuales se brinda estructura a lo comunitario.

El trabajo en comunidad actualmente ha requerido de una re-conceptualización y ha incorporado, por ende, variables socioculturales al plantear como finalidad transformaciones estructurales precisamente desde la cultura. Esta nueva manera de trabajar en comunidades precisa de una metodología de intervención sociocultural que se apropie de un conjunto de actividades o acciones destinadas a ser desarrolladas con la participación de la comunidad para incidir al interior de ésta. Ello implica incorporar no sólo acciones que satisfagan necesidades de orden material sino precisamente que apunten a las de orden sociocultural. En este aspecto, el trabajo comunitario involucra necesariamente un proceso de capacitación con participación social, en la que el gestor cultural plantee problemas, busque soluciones e intervenga en las posibles decisiones. Se requiere, entonces, que al compartir un espacio territorial, el gestor cultural sume a su capacidad de conciliar intereses en común, conocer y manejar aquellos elementos de cosmovisión socioculturales que le conduzcan a definir problemas de una manera específica para resolverlos desde una perspectiva compartida. (Barbero 69).

Por su parte, Margarita Maass Moreno, en Gestión cultural, comunicación y desarrollo, habla del gestor que trabaja en comunidad como un actor social que refiere a un espacio físico, territorial en el que esa comunidad es la propia constructora de su historia, su cultura y su patrimonio cultural. Así, "…el espacio territorial es pluridimensional, lo cual implica la coexistencia de la dimensión económica, política, social y, especialmente, la dimensión simbólica. Y cada actor tiene un lugar en dicho espacio, no sólo física sino estructuralmente…" (Maass Gestión cultural, comunicación y desarrollo 2006, 31).

Cabe señalar que el aspecto de la territorialidad introduce nociones de arraigo, apego y pertenencia como componentes de comunidad. En los procesos de reproducción social que los sujetos cotidianamente desarrollan en la búsqueda por la subsistencia y la satisfacción de necesidades, el espacio socialmente construido es resultado de dinámicas de interacción, lógicas y complejas a la vez. Esto comporta maneras de apropiación por parte de los grupos que interactúan socialmente. El territorio encierra razonamientos, fracturas y heterogeneidades que determinan complejidades y paralelismos en su interior. (Giménez La interiorización y objetivación de la cultura 2005 430-432).

En ese sentido, el gestor cultural es un agente social que existe, trabaja y se organiza siempre en relación con otros actores en una territorialidad específica, y al interactuar de manera permanente cuando lleva a cabo sus prácticas culturales en comunidad, propicia la reconfiguración de la identidad comunitaria. En esa interacción llega a repercutir cuando menos en tres niveles en las cadenas de producción cultural, ideológica y simbólica:



Esquema 15. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Maass Moreno 40-42.

La comunidad, la dimensión en la que se construye social, cultural y simbólicamente una colectividad, es en la que el gestor cultural se desenvuelve o coexiste durante un periodo. Por ende, comparte valores, conocimientos, formas

de ser y hábitos, brindando un valor agregado al sentimiento de pertenencia local y propiciando el intercambio de significados en los procesos de producción y promoción cultural. De allí que el gestor cultural deba poseer una formación puntual en cualquiera de las áreas que engloba la gestión cultural. Margarita Maass Moreno propone que, por su tipo de práctica, el perfil del gestor cultural que trabaja en comunidad tendría que trazarse en dos vertientes:

Perfil del gestor cultural

Perfil profesional	Perfil social
Agente especializado en el campo de la cultura	Debe participar en el espacio social como tal y en el campo de la cultura como agente social especializado con un capital cultural y simbólico específicos
Profesionista que ha construido su sentido de identidad	Agente social que de manera profesional trabaja en proyectos por la cultura en sus diferentes acepciones
Poseedor de una estructura interna rica en componentes	Agente capaz de diseñar diferentes modelos de proyectos para cada uno de los ámbitos culturales, así como de estrategias para su desarrollo
Poseedor de habilidades y destrezas comunicativas	Agente capaz de ofrecer una información específica sobre los modelos de gestión, programas y proyectos culturales de interés en su ámbito de desarrollo
Profesionista habilitado para generar proceso de estimulación, conectividad y consistencia permanente en todas sus funciones y actividades comunitarias	Agente capaz de trabajar en inteligencia distribuida, respetando las diferencias culturales
Profesionista con capacidades de liderazgo, inscripción, arraigo, conocimiento y soporte comunitario explícito	Agente capaz de aumentar su cultura de información, su cultura de conocimiento y su cultura de comunicación para enriquecer su estructura interna
Poseedor de capacidades y saberes específicos y necesarios para la gestión cultural: no sólo identifica a la cultura como la dimensión simbólica del hombre y de la sociedad, sino concibe a la cultura como elemento clave para el desarrollo social	Agente capaz de aumentar su volumen y composición de capital global específico

Tabla 10. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Maass Moreno 40-42.

Tomando en consideración lo anterior, observamos que en su práctica profesional el gestor cultural debe poseer una serie de atributos, además de actualizarse constantemente sobre técnicas y conocimientos de su especialidad, afanándose, paralelamente, en su desarrollo personal. Esto resulta fundamental en el trabajo comunitario, ya que en la acción e intervención sociocultural, el rol del gestor cultural es propiamente el de un mediador, es decir, debe actuar como árbitro entre los intereses particulares de la colectividad en la que está trabajando y las posibilidades de consecución de los objetivos de su proyecto cultural. Ello implica que el gestor cultural tome en cuenta intereses y posibilidades, así como buscar estrategias que le permitan negociar entre diferentes posiciones para alcanzar el objetivo de su proyecto de intervención. Su rol de mediador se pretende imparcial, puesto que de no ser así, podría volverse un aspecto vulnerable en la relación con la comunidad y dificultaría la búsqueda de estrategias de solución o resolución de problemas determinados. Esta tarea significa también poseer un alto grado de auto-conciencia acerca de la serie de valores, concepciones y formas de ver y hacer mundo que le imponen a un gestor cultural obrar sobre su entorno de manera determinada. Por lo tanto, en su proceso de mediación el gestor cultural tiene que saber identificar y manejar aquellos aspectos que pueden volver negativa su acción en la comunidad. En el ejercicio permanente de su rol, el gestor cultural tiene que favorecer el establecimiento y la transformación de las relaciones sociales en las comunidades en las que interviene, y lo logra, primero, a través de una mediación indirecta entre individuos de un grupo focalizado, con el fin de crear un efecto multiplicador que propicie un cambio que influya, posteriormente, en el comportamiento y actitudes de una colectividad.

Desde nuestra práctica profesional hemos identificado que la Gestión Cultural posee un potencial particular como factor para propiciar el desarrollo social, ya que tiene como característica el trabajo en comunidad y desde lo comunitario se estimula la resolución colectiva de problemas, generando ese efecto multiplicador a gran escala. También hemos captado la importancia del papel que juegan los gestores culturales en los procesos de organización, estructuración, realización y seguimiento de proyectos de desarrollo sociocultural dentro de las comunidades a

las que atienden y de ahí que develemos tres dimensiones de incidencia de su labor: **social, cultural y educativa**, tema que abordaremos a continuación.

3.2. Dimensiones de incidencia del trabajo en comunidad del gestor cultural

Como vimos en el subtema anterior, una comunidad puede ser concebida como un espacio poblacional conformado por un territorio geográficamente delimitado, en el cual tienen lugar una serie de interacciones sociales, ideológicas y culturales que generan un conjunto de relaciones interpersonales basado en necesidades específicas. Además, dicho espacio o territorio es portador de tradiciones, historia e identidad propias que se expresan en la caracterización de intereses y en un sentido de pertenencia que diferencia a una colectividad de las restantes.

El gestor cultural, para el desarrollo de su proyecto de intervención comunitaria, debe considerar una serie de elementos que le favorecerán para alcanzar sus objetivos. En ese tenor, Ángel Enesterio y Alexis Góngora recomiendan que los proyectos de trabajo en comunidad partan de una identificación de los principales problemas y necesidades de cada comunidad, elaborando un diagnóstico que contemple aspectos de diferente índole como por ejemplo:

a) Económicos.
b) Sociales.
c) Ambientales.
d) Educacionales.
e) De salud.
f) Culturales.
g) Habitacionales.
h) Deportivo-recreativos. (Enesterio y Góngora El trabajo comunitario integrado: su aplicación en el trabajo social 2010 177)

Este diagnóstico ayudará en el trabajo en comunidad integrando, de inicio, los intereses y necesidades de la propia colectividad. Sobre esta base, la acción e intervención deben concebirse e implementarse con los miembros de la

comunidad para la detección y solución de sus problemas y necesidades, en la proyección de su desarrollo a futuro. Aquí destaca un aspecto fundamental que debe tomar en cuenta el gestor cultural y es el respeto a la diversidad de tradiciones y características culturales de la comunidad, a las peculiaridades propias de cada comunidad, pero desde las cuales han establecido sus principios de cooperación y ayuda mutua. Empero, el gestor cultural no debe olvidar que la comunidad también está constituida por individualidades, en última instancia, a las cuales debe influir su acción comunitaria de modo directo y no como algo impersonal o distante. En la organización de su trabajo, el gesto cultural debe propiciar la participación de la comunidad en la identificación, toma de decisiones y elaboración y ejecución de soluciones a problemas y respuesta a necesidades que conduzcan al mejoramiento de la calidad de vida de una colectividad, a partir de sus propios recursos. (Enesterio y Góngora 180).

Desde esta idea rectora de mejorar condiciones de vida, el quehacer del gestor cultural se dimensiona como saber social aplicado a una comunidad, con base en una dinámica de construcción-reconstrucción de lazos y bajo un esquema de cooperación-solidaridad con propósitos comunes, proyectado hacia el desarrollo social. (Duque El trabajo social comunitario. Apoyo social, producción de saber y posibilidad de construcción-reconstrucción del tejido social 2000 III-1). La participación, por tanto, se constituye en pilar cardinal del trabajo en comunidad y, a su vez, se dimensiona como factor fundamental de desarrollo social.

De lo anterior y respecto de los proyectos de intervención comunitaria de las organizaciones culturales de la sociedad civil que hemos seleccionado para esta investigación, distinguimos que una parte fundamental de su concepción metodológica y organizativa es la capacitación a través del arte. Esta actividad implica el uso de una herramienta didáctica y esto lo logran a través de la figura del Taller. El concepto de Taller, como indicamos antes, se ha extendido desde hace varios años a la educación no formal, aunque su origen se ubica en el gremio de los artesanos. Posteriormente se usó para designar el lugar de trabajo de pintores, escultores o ceramistas, entre otros. Proviene del francés *atelier* y

significa estudio, obraje, oficina. El concepto actual remite a la idea de ser "un lugar donde varias personas trabajan cooperativamente para hacer o reparar algo, un lugar donde se aprende haciendo junto a otros". (Concepto de taller acreditacion.unillanos.edu.co 3 19-09-2012).

La práctica del Taller es el elemento común de los proyectos culturales que revisamos, pues partimos de considerar que, en lo sustancial, se trata de una modalidad pedagógica de aprender haciendo, principio formulado por el pedagogo alemán Friedrich Fröebel, y porque entre sus principales objetivos están:

i. Fomentar una educación integral para aprender a aprender y para aprender haciendo.
ii. Consumar una tarea educativa y pedagógica integrada.
iii. Superar la dicotomía entre la formación teórica y la experiencia práctica.
iv. Ser una alternativa frente a la educación tradicional en cuanto al proceso de emisión-recepción pasivo del conocimiento.
v. Preparar a los participantes para que sean creadores de su propio proceso de aprendizaje. (Concepto de taller 6).

Estos objetivos posibilitan que las comunidades que atienden estas organizaciones culturales obtengan un tipo de conocimiento y desarrollen ciertas habilidades mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje de orden participativo. En su trabajo de intervención, el gestor cultural crea condiciones para estimular a la comunidad, al grado de que sus integrantes sean aptos para desarrollar sus propias capacidades de expresión e interpretación de la realidad, para que definan un espacio de comunicación en bien de toda la comunidad. Con la implementación de talleres educativos propician la convivencia y la reflexión y establecen un lugar para la participación y el aprendizaje. El Taller, en síntesis, es su lugar de vínculo con la comunidad, de participación colectiva, de comunicación y de producción social de hechos y conocimiento. De la puesta en práctica de esta herramienta pedagógica y en el marco de la acción e intervención cultural en comunidad, el gestor cultural incide, a través de las perspectivas que brinda dicho proceso de enseñanza-aprendizaje, en tres dimensiones:

Dimensiones de incidencia del trabajo del gestor cultural	
Dimensión social:	en la que el gestor cultural promueve un marco de relaciones de comunicación, contactos y vínculos con y desde la comunidad en la que trabaja, que garantizan la gestación de condiciones de posibilidad para que la propia comunidad transforme su entorno y privilegie la mejora en su calidad de vida.
Dimensión cultural:	en la que el gestor cultural suscita el intercambio de valores y conocimientos con y en la comunidad a la que atiende; es en la cual se incluyen los lenguajes artísticos como medio de expresión de ideas y valores que definen a una comunidad y también como representación de su contexto, coadyuvando a la consecución de los objetivos de la intervención.
Dimensión educativa:	en la que el gestor cultural aplica su saber y en la que pone en marcha nuevas formas de aprendizaje, tendientes a la transformación y búsqueda de bienestar, tanto de individuos como de la comunidad.

Tabla 11. Fuente: Elaboración propia.

La labor del gestor cultural, vista como pivote para el desarrollo social, se perfila como un denominador frecuente en la acción e intervención del trabajo en comunidad. Al desarrollar la observación para el diagnóstico y planteamiento de problemas y necesidades, los gestores culturales garantizan que su trabajo de mediación en comunidad tenga bases más seguras. A través de su saber social, aplicado mediante la figura pedagógica del taller, el gestor cultural avala y estimula la participación colectiva en los procesos de decisión y acción para solucionar problemas y satisfacer necesidades. Al estimular la participación colectiva, este agente social propicia la convivencia, la reflexión y fomenta la cohesión social. Desde estos aspectos, el grado de incidencia e impacto en la comunidad en la que trabajaron o están trabajando estas organizaciones del Tercer Sector aquí seleccionadas, se refleja como veremos a continuación.

3.3. Efectos del trabajo en comunidad del gestor cultural como agente social

Para nuestra tercera hipótesis planteamos que el trabajo del gestor cultural tiene incidencia a corto, mediano y largo plazo[25], no sólo en el desarrollo de niños y jóvenes a los que se atiende sino que repercute en la comunidad completa al propiciar un espacio participativo para todos sus miembros. Esta idea de repercusión en el tiempo tuvo su origen cuando, desde la institución, realizamos el seguimiento periódico de los proyectos culturales apoyados y observamos los efectos del trabajo de intervención de las agrupaciones financiadas al revisar sus avances y, sobre todo, al conocer los resultados presentados ante el FONCA. Si bien los proyectos seleccionados para esta investigación se mueven entre el corto y el mediano plazo con respecto al apoyo económico brindado por el FONCA[26], para verificar nuestra tercera hipótesis tomamos en cuenta primordialmente la información proporcionada por las agrupaciones en sus respuestas a nuestro cuestionario, por lo que así nos fue posible reconocer los niveles en los que repercute su trabajo en comunidad. Así lo muestran los resultados que mostraremos a continuación.

El trabajo en comunidad del gestor cultural como agente social, en primera instancia, como aseveramos arriba, incide en tres dimensiones: **social, cultural y educativa**. Social porque promueve relaciones, contactos y vínculos con y desde la comunidad en la que se desempeña, y que sirven para procurar condiciones de posibilidad hacia el desarrollo y mejora en la calidad de vida de una comunidad. Cultural al motivar el intercambio de ideas y conocimientos con y en la comunidad atendida, por medio de lenguajes artísticos que expresan ideales y valores representativos del contexto comunitario. Y Educativa porque es a partir de la cual el gestor cultural aplica sus conocimientos y pone en práctica formas alternativas de enseñanza-aprendizaje, promoviendo el bienestar y mejora en la calidad de vida, tanto de los individuos atendidos como de la comunidad. De acuerdo a la

[25] Los términos “corto, mediano y largo plazo” los hemos establecido tomando en cuenta el parámetro de la institución en la que laboramos, el FONCA, que define el desarrollo de los proyectos apoyados como sigue: 12 meses = corto plazo; 24 meses = mediano plazo; largo plazo = más de 2 años.

[26] Es importante mencionar que las agrupaciones Ago-Reago, Mojiganga Arte Escénico, Machincuepa Circo Social, Promotora de Cultura para Niños y el Taller de Artes Gráficas Miravalle han obtenido más de una vez el apoyo económico del FONCA para el desarrollo de sus proyectos.

información vertida por las agrupaciones, ellas plantearon una serie de elementos para plasmar el grado en el que incide e impacta su trabajo en comunidad y, en relación con las dimensiones propuestas anteriormente, nosotros formulamos el siguiente cuadro:

Reflejo del grado de incidencia e impacto del trabajo en comunidad

Dimensión	Grado de incidencia
Social:	Por propiciar nuevos espacios de convivencia comunitaria. Por el acceso a bienes y servicios culturales antes vedados o limitados por cuestiones de edad. Por el modelo de gestión aplicado (mixto) que implica la relación con diversas instituciones y a diferentes niveles: federal, local, delegacional, territorial y con los responsables de espacios culturales públicos como casas de cultura o bibliotecas, así como con la iniciativa privada; bajo este esquema mixto se adquieren recursos de diversa índole. Por formar vínculos con los padres de los niños atendidos, quienes también se crean expectativas respecto de las actividades realizadas. Por la formación de agentes comunitarios (internos) con una capacidad de interlocución hacia su propia comunidad.
Cultural:	Por infundir el interés por el trabajo colectivo y participativo, invitando a la gente que los rodea a formar parte integral de las actividades o para que gocen de los beneficios resultantes de las actividades, así como por inculcar valores diversos: a. de apoyo y ayuda para el bien común b. para la resolución de problemas mediatos de manera creativa y propositiva c. de cultura comunitaria con el fin de contribuir al desarrollo cultural local d. de participación democrática e. de libertad de expresión f. de cultura del derecho
Educativa:	Por transmitir el conocimiento acerca del arte y la comunicación comunitaria. Por el desarrollo de un sentido crítico vinculado a una cultura del derecho (a la información, a la educación, al trato igualitario y respetuoso). Por alfabetizar audiovisualmente a los participantes. Por la capacitación para la reproducción de lo aprendido hacia otras comunidades. Por el desarrollo de un sentido crítico frente al consumo de medios masivos de comunicación. Por la puesta en práctica de dinámicas vivenciales que conducen a la reflexión; por el aprendizaje para el consumo de producción cultural de calidad.

Tabla 12. Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por los grupos seleccionados. Véase Matriz 3 en el Apéndice.

Desde la dimensión de lo Social, estos gestores culturales del Tercer Sector han logrado, en el corto y mediano plazo, participar de manera activa en el espacio social atendido, estableciendo vínculos con otros grupos dentro de la comunidad atendida, promoviendo la convivencia comunitaria desde nuevos espacios y ampliando las posibilidades de acceso a bienes y servicios culturales, modificando hábitos y prácticas de consumo. Mientras, en el largo plazo, su papel como agentes mediadores les ha posibilitado establecer relaciones con instituciones y con la iniciativa privada que apuntan, desde un esquema mixto de gestión cultural, hacia la procuración de recursos diversos para la comunidad atendida. Asimismo, han formado a otros individuos, dentro de la comunidad atendida, como agentes comunitarios para la gestión, promoción y difusión de actividades y por la transformación de su entono colectivo.

A partir de la dimensión Cultural el grado de incidencia e impacto del trabajo en comunidad de estas organizaciones de la sociedad civil se refleja, en el corto y mediano plazo, en el impulso y consecución de una participación colectiva integral muy activa y, para el largo plazo, en la reflexión e introducción de nuevos valores tendientes a consolidar una cultura comunitaria que contribuya al propio desarrollo cultural, que pugne por el bien común, que defienda libertades, derechos, la participación democrática y promueva la creatividad y asertividad en la solución de problemas mediatos.

La dimensión Educativa en la que incide el trabajo de los gestores culturales de los proyectos aquí revisados, ha fijado en la comunidad atendida, en el corto, mediano y largo plazo, un sentido crítico respecto de lo que implica el consumo de los medios masivos de comunicación. También les ha capacitado para reproducir y compartir lo aprendido con otras colectividades, gracias a una gran capacidad de transmisión del conocimiento y a una valiosa cultura de comunicación que destacan como cualidades intrínsecas a la labor de gestión de estas agrupaciones. De igual manera, la puesta en práctica de dinámicas que han conducido a la comunidad atendida a la reflexión y al aprendizaje para conocer y consumir producción cultural y artística de calidad, se suma a un proceso de

alfabetización audiovisual que ha permitido cimentar una cultura de la información y de la comunicación tendiente a enriquecer la estructura comunitaria.

Se agrega a lo anterior y en segunda instancia, la forma de incidencia e impacto del trabajo en comunidad que realizaron o están realizando estas agrupaciones culturales se manifiesta en varios niveles, según la información proporcionada por ellas y la cual analizamos y mostramos como sigue:

Niveles de incidencia e impacto del trabajo en comunidad	
Individual	Cambios conductuales y de percepción en los participantes directos e indirectos (niños y adultos).
Familiar	Cambios conductuales y de percepción de los padres, quienes han aprendido a apreciar a sus hijos de otra manera cuando ven lo que son capaces de hacer.
Escolar	Cambios conductuales y de proceder, pues las herramientas de trabajo adquiridas inciden en los trabajos escolares y en la manera de hacer equipo después de la experiencia.
Comunitario	Cambios conductuales y de proceder, ya que se incrementa la participación y se fortalece el espíritu comunitario.
Intercomunitario	Cambios en la forma de relacionarse, pues se influye en grupos y comunidades vecinas.
Local	Cambios de proceder, al crease alianzas con asociaciones civiles, grupos o espacios delegacionales.
Estatal	Cambios de percepción y hábitos cuando la producción cultural comunitaria se difunde en eventos o actividades realizadas en otros estados.
Tecnológico	Cambios de percepción y hábitos cuando la producción cultural comunitaria se difunde en internet.

Tabla 13. Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por los grupos seleccionados. Véase Matriz 3 en el Apéndice.

Resulta muy revelador que el trabajo en comunidad que realizan las organizaciones culturales del Tercer Sector repercute en el corto, mediano y largo

plazo, de manera profunda, aspirando a la permanencia, ya que transforman el comportamiento, desde lo individual hasta lo comunitario. Modifican, además, las formas en las que la comunidad se vincula con el exterior y, sobre todo, han afectado sus prácticas culturales en las que se manifiesta otro tipo de apropiación y de uso, tanto de bienes como de servicios, ya sea para la satisfacción de necesidades propias, o bien, para el intercambio.

Con respecto al impacto, cabe señalar que si bien forma parte del proceso de evaluación de una intervención en la que se identifican, comprenden y explican cambios en variables y factores, es importante observar que se trata de un indicador que permite analizar todos los efectos secundarios vinculados a la planeación, ejecución y operación de un proyecto. Dichos efectos pueden estar ligados a los objetivos iniciales del proyecto, o bien, pueden ser producidos por la intervención de manera indirecta, pero lo que se busca con la medición del impacto es identificar los cambios y saber si son atribuibles a la intervención.

En ese sentido y en tercera instancia, para verificar el impacto que en el corto, mediano y largo plazo ha producido el trabajo en comunidad de las organizaciones culturales del Tercer Sector seleccionadas, hemos elaborado una tabla a partir de los datos proporcionados por ellas, en la que se muestra la forma en la que miden o midieron el grado de impacto del proyecto, es decir, la situación inicial y la final respecto del proceso de intervención comunitaria. Esta forma de medición es versátil, lo que denota una diversidad de miradas, concepciones, experiencias, trayectorias, perfiles y formaciones académicas, modos de hacer y de poner en práctica su capacidad profesional, sus habilidades, destrezas, saberes, técnicas y metodologías, tácticas y estrategias, así como los medios y recursos con los que cuentan:

	Forma de medición del grado de impacto del proyecto
1	Por el éxito de la intervención, el **grado de autonomía** del proyecto y por su **capacidad auto sustentable** a largo plazo.
2	Por contar con un **sistema estadístico de información** que promueva la comparación con otras realidades semejantes.
3	Por incluir un **sistema de indicadores,** cualitativo[27] y cuantitativo[28], que permita la sistematización de la información.
4	Por incorporar un **enfoque centrado en resultados** que se basa en el modelo de aprendizaje de cuatro niveles de Donald Kirkpatrick para medir lo que se logra y el efecto que se genera:
	Nivel 1: reacción (satisfacción de las y los participantes). Nivel 2: aprendizaje (cambio en el grado de conocimientos, habilidades y actitudes). Nivel 3: comportamientos (cambio de comportamiento con respecto a diversos elementos). Nivel 4: resultados (impacto y productos generados).
5	Por los **procesos de interiorización** logrados en niños y jóvenes manifiestos durante la construcción de contenidos de su producción cultural o artística, involucrando su origen e historia de familia o eventos íntimos.
6	Por los **reconocimientos** otorgados por instituciones o por la propia comunidad o medio en el que se ejecuta el proyecto gestionado. También por los premios y reconocimientos a la producción cultural hecha por niños y jóvenes, así como por la demanda de otras instancias u organizaciones para replicar metodologías.
7	Por el **incremento** en la práctica de la lectura y en el número de solicitudes para realizar más actividades o repetir la intervención.

Tabla 14. Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por los grupos seleccionados. Véase Matriz 3 en el Apéndice.

[27] Cualitativos: se trata de indicadores de procesos que dan cuenta de las actividades realizadas y de las metas intermedias cumplidas, así como de los resultados preliminares e intermedios, en diferentes etapas o momentos de ejecución del proyecto cultural. Miden el cumplimiento en la realización del conjunto de actividades y su grado de calidad al alcanzar la misión y el objetivo propuestos. Fuente: Cantero Planificación Estratégica, Evaluación e Indicadores en el campo de la cultura 2007 21.

[28] Cuantitativo: son indicadores de recursos, costos y tiempo que dan cuenta de la utilización y el desempeño de todos los elementos que actúan, recursos financieros y tiempos que intervienen en cada proceso del proyecto. Miden el nivel y cantidad de los elementos requeridos y utilizados en cada actividad para la obtención de los productos y servicios culturales. Fuente: Cantero 21.

Como se puede apreciar, la labor del gestor cultural redunda necesariamente en un beneficio a la población, con base en principios como el de servir de instrumento para el desarrollo social. Por tanto, concluimos que el papel del gestor cultural que trabaja en comunidad se vislumbra como fundamental en el diseño y ejecución de estrategias de participación, de difusión de acciones culturales, de evaluación y sistematización de la práctica cultural, así como del diseño y formulación de políticas culturales. A partir de la información proporcionada por estos agentes sociales del Tercer Sector confirmamos que con la implementación de talleres educativos se propicia la convivencia y la reflexión y se establece un lugar en el que predomina el aprendizaje participativo. El Taller es, para estas agrupaciones culturales, el mecanismo desde el que adquieren un vínculo con la comunidad, es su elemento de comunicación, producción y reproducción social de bienes y servicios culturales, así como de aplicación y extensión de sus conocimientos. En cuanto a los efectos de su trabajo en comunidad, por la información que obtuvimos de las organizaciones culturales del Tercer Sector seleccionadas para esta tesis, podemos hablar de un alto grado de certidumbre en su labor de acción e intervención comunitaria. Asimismo, con los datos revisados corroboramos cómo el trabajo comunitario del gestor cultural repercute en su población objetivo, es decir niños y jóvenes, pero también tiene lugar un grado de incidencia en el resto de la comunidad. Esto se debe a que con el trabajo comunitario se genera un espacio de participación al que concurren los demás miembros de esa colectividad.

La riqueza que aportan estas experiencias participativas y sus niveles de incidencia tanto en lo individual, en lo colectivo como en lo que se proyecta fuera de la comunidad es una muestra de la posibilidad del quehacer artístico y cultural en comunidad. Entre sus efectos más palpables está el de brindar a lo comunitario un nuevo espíritu, con una recarga alentadora en la que el bien común es el eje de cualquier tipo de acción e intervención sociocultural que se planee y lleve a cabo. Frente a este capitalismo salvaje que nos arrasa, resulta sumamente alentador el trabajo que están desarrollando estas organizaciones culturales que desde la sociedad civil se sitúan como actores clave para impulsar

o detonar desarrollo social con efecto a corto, mediano y largo plazo. Su labor con niños y jóvenes, igualmente, se percibe esencial en la conformación de nuevos sujetos sociales que tiendan a pensar y concebir otros mundos, con sentido crítico, sobre todo a partir de las expectativas que plantea el Arte como herramienta didáctica y de desarrollo humano. También se comprueba cómo la experiencia de la intervención ha dejado una huella indeleble en el resto de la comunidad, marca que se profundiza cuando se extienden a otros sectores los resultados de los proyectos culturales gestionados y realizados por estas agrupaciones. Resulta fundamental, en ese sentido, desde el sector público y desde el privado, fomentar, estimular y solventar el trabajo de organizaciones del Tercer Sector que realizan proyectos artísticos y culturales similares, facilitando su desarrollo en condiciones materiales y económicas cada vez más favorables, para incrementar su nivel de compromiso, su grado de consolidación y cimentar su replicación en bienestar de la sociedad.

CONCLUSIONES

Esta Tesis de Maestría surgió por una motivación de destacar la labor de intervención social y cultural que realizan organizaciones del Tercer Sector dedicadas al arte y la cultura en México. Frente a los múltiples estudios efectuados en otros países con un objetivo similar, nuestro propósito ha sido, a diferencia de dichos estudios, fundamentar que el Arte, como instrumento de acción e intervención utilizado por estas agrupaciones de la sociedad civil, es un factor con alto potencial para el desarrollo humano e impacta en la formación de los individuos si se practica desde temprana edad. Para ello, nos hemos acercado a los proyectos culturales llevados a cabo por algunas agrupaciones que trabajan en comunidad, con niños y jóvenes específicamente, que han sido apoyadas por el Fondo Nacional para la Cultura y las Ares (FONCA) -en el Programa de Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales- entre los años 2007 y 2011, con el fin último de estructurar un documento que sea incluido entre los actuales mecanismos de financiamiento de esa institución, para favorecer las condiciones en las que desempeñan su importante labor en comunidades específicas.

En la construcción de nuestro objeto de estudio propusimos como eje vertebral a la Gestión Cultural, pues se trata de un instrumento que media entre formas simbólicas y materiales, actividades creativas y organizativas, disciplinas artísticas y humanísticas, y que se sirve de la cultura para posibilitar que individuos, grupos y comunidades actúen sobre sí mismos con el fin de mejorar su calidad de vida. Desde esa perspectiva, consideramos que los proyectos culturales son la estrategia ideal de intervención para planear y realizar acciones tendientes a promover y difundir el arte y la cultura. Como hemos visto, los proyectos culturales son la estrategia que ha hecho posible, entre otros aspectos, el acceso a bienes y servicios culturales (ya establecidos) a los sectores atendidos, y ha propiciado las condiciones para que una comunidad construya bienes y servicios que respondan a sus necesidades de desarrollo social y cultural. Y es desde ese marco de referencia que las organizaciones del Tercer Sector se revelan como el interlocutor o agente social adecuado y capaz para acreditar esa labor.

En ese contexto, el Arte, como componente esencial de la cultura, posee una ineludible dimensión cognitiva y es uno de los medios por los cuales se motiva a los individuos a generar respuestas creativas para el cambio. Ofrece, además, una manera alternativa para relacionarse con otros, pues es una herramienta idónea de mediación social y cultural, ya que, como expresión de la actividad humana, posibilita:

- La recreación del mundo de una manera específica.
- El conocimiento del mundo.
- La transmisión de ideas y valores que son inherentes a cualquier grupo social.
- La formulación de interpretaciones de lo real o imaginado, de forma material o inmaterial.

Y son la acción e intervención las actividades organizadas y formales, provistas de elementos técnicos y metodológicos, las que permiten incidir, como práctica social, sobre un espacio público definido, con el fin de promover la participación social para mejorar la calidad de vida de la población a través de la cultura. Son los medios de articulación del Arte y la Gestión Cultural que las organizaciones de la sociedad civil aquí analizadas han propuesto como modelo para el desarrollo de sus proyectos culturales.

Respecto de los proyectos culturales propusimos que éstos poseen una doble dimensión: una técnica y otra sensible, característica esta última que los distingue de otro tipo de iniciativas. Esto con base en la teoría de las motivaciones de Abraham Maslow y, particularmente, en las tres categorías de necesidades incorporadas posteriormente (estéticas, cognitivas y de auto trascendencia), perspectiva enriquecida con lo planteado por Juan Acha cuando establece como categorías estéticas a aquellas actividades encargadas de la sensibilidad o de la formación de la sensibilidad en un proceso en el cual intervienen sociedad, individuo y cultura. Dese ahí consideramos que un proyecto cultural nace –respondiendo a motivaciones cognitivas y estéticas-, de las cuales brota la idea

que da origen a un proyecto –y que responde a la motivación de auto trascendencia– al brindar un servicio a otras personas o grupos. Nuestra aportación en ese sentido se plasmó en un esquema (véase esquema 9) de concepción de un proyecto cultural, con base en tres preguntas: qué voy a hacer, por qué lo voy a hacer y para qué lo voy a hacer, las cuales giran alrededor de la motivación o idea originaria y a ésta la ubicamos, desde nuestra experiencia, como el nicho del que nacen deseos, pretensiones, anhelos, ilusiones, ideales, es decir, desde la dimensión de lo sensible.

Expusimos, asimismo, que a partir de la dimensión de lo sensible se abre un abanico de posibilidades para construir realidades diferentes y para forjar ideales utópicos, en el marco de lo inmediato y siempre desde lo colectivo, pues es el contexto en el cual se comparten espacios de identidad y de relación-acción, impulsados por una motivación de trascendencia hacia el bien común. Tomando en cuenta las características de esa dimensión, retomamos la dimensión técnica de los proyectos y propusimos, –además de constatarlo– que la metodología de las organizaciones de la sociedad civil que conjuga Arte y Gestión Cultural ha generado una línea de evaluación específica para proyectos culturales que nos ha permitido conocer sus alcances y resultados.

Otro aspecto vertebral de nuestra investigación fue abordar el trabajo del gestor cultural en comunidad, brindándole al sujeto el carácter de agente social e identificándolo como intermediario o interlocutor desde el Tercer Sector, es decir, como figura esencial dentro de la estructura organizacional de las agrupaciones de la sociedad civil que trabajan con arte y cultura. Mostramos su perfil social y profesional y fuimos tejiendo los datos proporcionados por las agrupaciones seleccionadas, cuyo resultado fue un entramado sobre los efectos e impactos de su labor de intervención, en tres dimensiones (social, cultural y educativa) y en varios niveles que van desde lo individual hasta lo intercomunitario. Entramado desde el cual logramos verificar cómo inciden a corto, mediano y largo plazo, tanto el trabajo en comunidad del gestor cultural como los proyectos culturales

desarrollados en colectividades específicas, y cómo repercute esta labor tanto en individuos como en la comunidad completa.

Ahora bien, desde nuestro ámbito profesional hemos conceptualizado a la Gestión Cultural como una disciplina que aporta un conjunto de instrumentos para diseñar, ejecutar, administrar y evaluar proyectos culturales o cualquier otro tipo de intervención social que, dentro del ámbito de la cultura, se lleve a cabo con el propósito de generar riqueza cultural, potenciar el desarrollo cultural o social al interior de un grupo o comunidad. Desde esta óptica, uno de los roles que protagoniza el gestor cultural es de educar en cultura, porque instruye desde y por el mantenimiento y proyección de determinadas formas de vida, tomando decisiones sobre vincular elementos culturales, ya sean materiales, de organización, conocimiento, simbólicos, emocionales, en función de la construcción de un determinado proyecto. Uno de sus apoyos estructurales es la formación o capacitación artística, como punto de encuentro más recurrente entre Arte y Gestión Cultural, entre otros motivos, por las disposiciones y acciones que han desarrollado históricamente las instituciones al presentar al Arte como elemento civilizatorio. La educación artística, sin embargo, se encuentra dentro de una oferta delimitada, cuando se trata de formar profesionales del arte. Por ello, las actividades alternativas como los talleres tienen una repercusión en la comunidad con efectos transformadores. Educar en cultura es descubrir y crear, es una posibilidad de exploración continua, de invención que quiebra las pautas rígidas. El Arte posee esa cualidad de rompimiento de paradigmas y de creación de espacios de vida en los cuales se puede desarrollar la crítica sensible. El Arte, por ende, tiene que ser incluido en las políticas educativas y culturales como componente central. Y cuando se trate de formación de públicos o de educación de audiencias para las artes, se tendrá que hablar de educar en cultura como una forma de educar en ciudadanía. Es decir, se trata de formar o educar audiencias para el ejercicio del derecho a la cultura, para educar con sentido crítico sobre problemas sociales y generar conciencia auto-reflexiva.

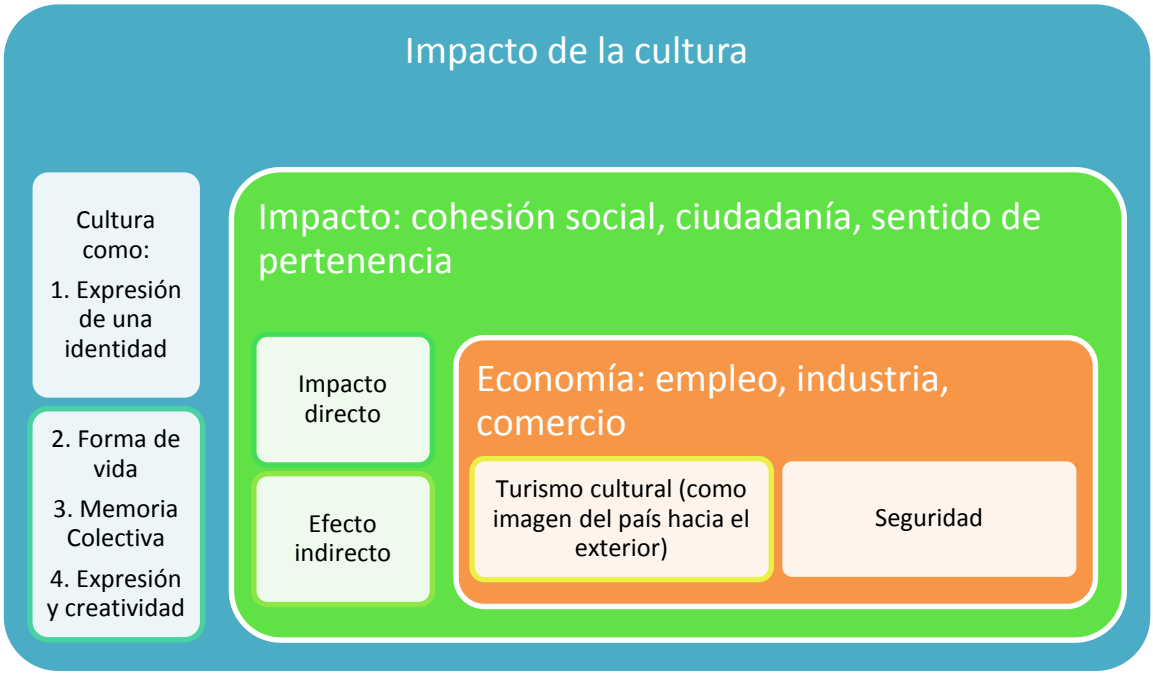
Los proyectos de intervención comunitaria de las organizaciones de la sociedad civil que revisamos para esta tesis, basan una parte fundamental de su concepción metodológica y organizativa en la capacitación a través del arte. Esta actividad, como vimos, ha implicado el uso de una herramienta didáctica con la que han logrado incidir en la comunidad en tres niveles: cultural, educativo y social, y esto ha sido a través de los talleres, desde los cuales generan y estrechan vínculos con una comunidad, propician la participación colectiva, estimulan formas de comunicación, de producción y de reproducción social en arte, cultura y conocimiento.

Derivado de lo anterior, cabe dedicar un momento para reflexionar, inspirados en lo propuesto por Alfons Martinell en Gestión cultural y cooperación al desarrollo, acerca de la relación entre cultura y desarrollo, tema que ha producido una vasta literatura en los últimos años al surgir la necesidad de profundizar en la cultura como factor de desarrollo. En este momento coyuntural en nuestro país, cabría proponer un programa de cultura enfocado al desarrollo, el cual tendría que considerar tres grandes ejes de acción, tomando en cuenta nuestro contexto social y cultural:

- ✓ Cooperación con los pueblos indígenas, con el fin de apoyar sus procesos de desarrollo, partiendo de la base del respeto a sus derechos.
- ✓ Establecimiento de un sistema que sustente las prácticas artísticas, en sus dimensiones de investigación, formación, creación, circulación y gestión, como productoras de sentido, materializado a través de bienes y servicios.
- ✓ Fortalecimiento cultural para el desarrollo considerando:
    a) Acciones para la atención de la diversidad cultural.
    b) Acciones para el estímulo de expresiones culturales y artísticas desde la diversidad cultural.
    c) Investigación, conservación, recuperación y uso social del patrimonio cultural.

d) Generación de capacidades individuales y colectivas para la creatividad y el diálogo cultural e intercultural como factor de desarrollo
e) Acciones para fomentar la producción artística y la creatividad en espacios y mercados nacionales e internacionales.

A partir de la perspectiva del desarrollo, podemos plantear como beneficios de la cultura que impactan en la economía y en la sociedad, los siguientes:



Esquema 16. Fuente: Martinell Gestión cultural y cooperación al desarrollo 15-4-13.

Para conseguir que la cultura sea un pivote real de desarrollo social y cultural, requerimos de agentes como las organizaciones de la sociedad civil aquí revisadas, ya que a través de su labor de gestión cultural han logrado:

- Desarrollarse entre la eficacia y la eficiencia de los medios y recursos y también moverse desde la sensibilidad de la relación con el sector creativo y la realidad social.
- Cimentar una capacidad de comprensión de las tendencias actuales sobre las formas de diseñar y formular políticas culturales.

- Afianzar una capacidad de interlocución abierta al diálogo multidisciplinar, además de contar con una gran capacidad de mediación y negociación con otros sectores sociales.
- Establecer metodologías de trabajo con las que abordan contenidos de comunicación e intercambio de la información desde la perspectiva comunitaria.

De esta manera, una visión de la Gestión Cultural a la que nos tendríamos que sujetar sería aquélla abierta a los procesos culturales de una sociedad global, interconectada e interdependiente, implicando con ello que la cultura sea el mejor medio para el intercambio de conocimiento entre interlocutores diferentes, pero siempre con un compromiso para el desarrollo social y en el combate a la pobreza. La Gestión Cultural desde esta mirada tendría que ubicarse como eje constructivo de un Programa Nacional de Cultura, con la finalidad de renovar la capacidad de comprender los procesos y prácticas relacionados con la cultura, en cualquiera de sus dimensiones o aspectos. Para acercarnos a ello, hemos propuesto el diseño de una convocatoria que estará dirigida a apoyar proyectos comunitarios que gestionen agrupaciones y organizaciones del Tercer Sector, a quienes se les dará un papel protagónico para propiciar la reconstrucción del tejido social y el desarrollo sociocultural comunitario, tan necesarios en nuestros días.

Propuesta: Convocatoria de un Programa de Apoyo a Proyectos Comunitarios

En concordancia con los lineamientos del Programa Nacional de Cultura que están en preparación, pretendemos que esta convocatoria forme parte de los programas que opera el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes a partir de 2014. Estará dirigida a agrupaciones y organizaciones de la sociedad civil que promuevan la reconstrucción del tejido social en las zonas vulnerables del país, a través de la recuperación de espacios públicos o privados con vocación artística, cultural y/o educativa, y del desarrollo de programas educativos, artísticos y culturales que fomenten el fortalecimiento de la identidad cultural y beneficien e

impacten a nivel local y comunitario. El cuerpo de la convocatoria tendrá los siguientes contenidos generales:

Presentación

Con la finalidad de contribuir al desarrollo social y cultural del país a través de la realización de iniciativas que promuevan la reconstrucción del tejido social y el fortalecimiento cultural en las zonas más vulnerables del país, esta convocatoria invita a participar a:

- Grupos constituidos legalmente como persona moral **sin fines de lucro**.
- Grupos o equipos de trabajo **que se encuentren en proceso de constitución como persona moral sin fines de lucro,** que cuenten con un nombre o denominación que los distinga, que demuestren trayectoria y experiencia profesional y que hayan sido convocados a participar en un proyecto que aplique a esta convocatoria.

Los interesados podrán postular en alguna de las siguientes categorías:

A. Organizaciones o grupos cuyo proyecto esté en operación y requieran el estímulo para continuarlo y/o concluirlo.
B. Organizaciones o grupos cuyo proyecto se encuentre en la etapa de preparación y soliciten el estímulo económico para iniciarlo.

Los proyectos deberán desarrollarse en alguno de los siguientes ejes:

1. Infraestructura cultural (recuperación de espacios públicos o privados con vocación artística, cultural y/o educativa).
2. Programas educativos (aquellos que brindan atención de manera prioritaria a las necesidades y demandas de educación alternativa de la comunidad o que refuercen la educación formal).
3. Programas artísticos y culturales (aquellos que articulan actividades que generan beneficios a la comunidad creando bienes y/o servicios diversos).

De acuerdo con el tipo de proyecto a desarrollar se otorgarán:

i. Hasta $3’000,000.00 anuales para recuperación de infraestructura cultural
ii. Hasta $2’000,000.00 anuales para programas educativos
iii. Hasta $2’000,000.00 anuales para programas artísticos y culturales

Requisitos

Ser una agrupación mexicana, cuyo representante legal también ostente esta ciudadanía.

Tener su sede en la República Mexicana y manifestar en su Misión o entre sus funciones: objetivos culturales, educativos y sociales.

Presentar un proyecto de calidad a desarrollarse en máximo doce meses, que contemple un impacto social a mediano y largo plazos en la localidad o comunidad en la que se desarrollará. Dicho proyecto deberá tener características que se apeguen a los lineamientos de este programa y no tener cabida en otras convocatorias.

Documentos requeridos

Para participar en la convocatoria del Programa de Apoyo a Proyectos Comunitarios, los interesados deberán presentar diferentes documentos y materiales:

Documentos del proyecto

Proyecto con los siguientes apartados (máximo 10 páginas):

- Título del proyecto
- Lugar de desarrollo
- Tipo de proyecto a desarrollar
- Justificación sobre el impacto y beneficio del proyecto a nivel local o comunitario
- Descripción de los resultados esperados
- Cronograma de trabajo desde su fase inicial hasta el plazo máximo de 12 meses de trabajo a realizar
- Presupuesto detallado con los costos parciales y totales del proyecto, así como las aportaciones del postulante o de terceros.
- Descripción detallada y monto de las aportaciones del postulante o de terceros, en efectivo o en especie, incluyendo nombre si se trata de un tercero, así como las cartas de respaldo correspondientes.
- Informe financiero a la fecha de presentación del proyecto y alcances de la actividad desarrollada hasta el momento (**para proyectos en fase operativa**).
- Propuesta de sustentabilidad a mediano y largo plazos (**para proyectos en fase inicia**l).

Documentos probatorios

- **Currículum actualizado** de la institución o agrupación**.**
- **Semblanza** de la institución o agrupación**.**

- **Grupos constituidos legalmente: Acta constitutiva** actualizada, en la cual se confirme la fecha de constitución, el cargo del titular, su poder para representarla y se indiquen los objetos sociales**.**

- **Grupos no constituidos: Documento notarial que respalde el proceso de constitución como persona moral sin fines de lucro, así como Carta de titularidad, con la firma de todos los integrantes,** reconociendo al representante como titular del proyecto. Si el grupo o equipo es seleccionado **contará con 30 días hábiles,** a partir de la publicación de resultados, para presentar el acta constitutiva antes de suscribir el convenio correspondiente.

- **Documentación que compruebe la trayectoria de la institución o agrupación postulante**, en **formato JPG:** constancias, premios, distinciones, reconocimientos, notas y reseñas periodísticas, entre otros.

Anexos

De acuerdo con el tipo de proyecto a presentar:

- **Para proyectos en fase operativa**: documentos y material que respalden el avance del proyecto, así como material audiovisual que dé cuenta de las actividades realizadas.
- **Ligas (opcionales**) a páginas electrónicas que contengan información o material de la institución o agrupación postulante y/o del proyecto.

Restricciones y particularidades

No podrá registrarse más de una propuesta por participante.

No podrán participar de ninguna manera en otra solicitud que se presente en esta convocatoria, los titulares de un proyecto que se postule en este Programa, aun cuando no perciban honorarios.

No se registrarán proyectos ya realizados que pretendan cubrir su presupuesto de manera retroactiva.

El proyecto podrá llevarse a cabo tanto en el lugar de residencia como en otra entidad federativa, ya sea de manera permanente o temporal.

Criterios de evaluación y selección de proyecto

a. Definición clara del proyecto.
b. Currículum que respalde la trayectoria del o los postulantes en relación con el proyecto presentado.
c. Material de apoyo en cantidad y calidad técnica suficientes para calificar su contenido.
d. Congruencia entre el presupuesto solicitado y el proyecto presentado.
e. Viabilidad del proyecto presentado.
f. La trayectoria del postulante.
g. La calidad de la propuesta presentada.
h. Lo propositivo y significativo del proyecto.
i. Impacto del proyecto en el ámbito de desarrollo, a mediano y largo plazos.

Fuentes de información

Introducción y Capítulo 1

Argerami, Omar. Psicología de la creación artística, Buenos Aires, Editorial Columbia, 1968.

Bayardo, Rubens. "Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural", en sic.conaculta.gob.mx/centrodoc 2002.

_____ "Prólogo", en Educación y gestión cultural, México, UDG Virtual, 2009.

Bernárdez López, Jorge. "La profesión de la gestión cultual, definiciones y retos", en Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, http://www.gestioncultural.org, 2003.

Cárcamo Lander, Solange. "La acción social como proyecto intersubjetivo culturalmente situado", en Alpha, 00/07-2010, p.p 27-40, 17-08-2012, www.scielo.cl/pdf/alpha/n30/art03.pdf.

Certeau, Michel de. La escritura de la historia, México, UIA, 1993.

"Concepto de Educación No Formal", en Psico-web.com, Argentina, 2011, 6-09-2013.

Davies, Stephen. "Definitions of Art", en The Routledge Companion to Aesthetics, London, Taylor & Francis Group, 2011.

De Bono, Edward. El Pensamiento Lateral, Madrid, Paidós Ibérica, 2006.

Dubois, Philippe. "Máquinas de imágenes: una cuestión de línea general", en Video, cine, Godard, Universidad de Buenos Aires, Libros del Rojas, 2000.

Durán, Sylvie. "El tercer sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones", en www.oei.es/euroamericano/ponencias 2007.

Fantova, Fernando. "Repensando la intervención social", en Documentación Social Núm. 147, 2007, pp. 183-198.

Giménez, Gilberto. "La concepción simbólica de la cultura", en Teoría y análisis de la cultura, Volumen 1, México, CONACULTA-ICOCULT, 2005.

Goodman, Nelson. Maneras de hacer mundos, Madrid, Editorial Antonio Machado, 1990.

Hauser, Arnold. Historia Social de la Literatura y el Arte. Desde Grecia hasta el Renacimiento, Madrid, Editorial Debate, 1998.

Ibáñez, Tomás. Municiones para disidentes, Madrid, Gedisa, 2001, pp.197-208.

"Intervención cultural: concepto, ámbitos de intervención, la cultura de la sociedad actual", en Animación Sociocultural, 8-2-2009.

León, Marisa de. Espectáculos escénicos. Producción y difusión. México, CONCAULTA, 2005.

Lorenzo, Diego. "La Conciencia en el Arte", en dilevago.wordpress.com, 31-1-2010.

Maass Moreno, Margarita. "Cultura y cibercultur@ para el desarrollo humano", en Cultura y desarrollo humano. Visiones humanistas de la dimensión simbólica de lo individual y social, México, CONACULTA/Instituto Mexiquense de Cultura, 2006.

Mariscal, José Luis. "Avances y retos de la profesionalización de la gestión cultural en México" en Revista Digital de Gestión Cultural 2 12-11-2011.

Roitter, Mario M. “El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil”, en Daniel Mato (coord.), Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización, Caracas, FACES, Universidad Central de Venezuela, 2004, pp. 17-32.
Román García, Laura Elena. “Una revisión teórica sobre la gestión cultural”, en Revista Digital de Gestión Cultural, Año 1, número 1, 1-06-2011, p.p. 5-17.
Rubio García, José Antonio. “El tercer sector frente a las transformaciones del Estado de Bienestar”, en Cuadernos de Trabajo Social Vol. 20, Madrid, Universidad Complutense, 2007, p.p. 275-287.
Sirvent, María Teresa (directora) *et al*. “Revisión del concepto de Educación No Formal”, en Cuadernos de Cátedra de Educación No Formal, Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras UBA, 2006.
Tatarkiewicz, Wladyslaw. Historia de seis ideas*,* España, Alianza Editorial, 2002.
Taylor, Charles. La libertad de los modernos*,* Buenos Aires, Amorrortu, 2005.
Verduzco, Gustavo. “Dilemas de un encuentro difuso entre el sector no lucrativo, la sociedad civil y la economía social. Reflexiones a partir del caso de México”, en Jacqueline Butcher y María Guadalupe Serna (Coord.), El Tercer Sector en México, México, Centro Mexicano para la Filantropía/Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2009, p.p. 63-82.

Capítulo 2

Acha, Juan. El consumo artístico y sus efectos, México, Editorial Trillas, 1988.
Aedo, Cristián. La evaluación del impacto, Serie Manuales Número 47, Santiago de Chile, Organización de las Naciones Unidas-Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2005 (PDF).
Flores Farfán, Leticia. “Utopía”, en: A. Ortiz-Osés y P. Lanceros (directores), Diccionario de hermenéutica, Bilbao, Universidad de Deusto, 1997, p.p. 789-793.
La educación…El continuo debate, en: www.monografias.com (fecha de consulta: 14-09-2012).
Laporte, Antoni. Evaluación de proyectos culturales, Madrid, Fundación Universidad Rey Juan Carlos, 2012 (PDF).
Maslow, Abraham. Motivación y personalidad, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A, 1991.
Ortegón Edgar, Eduardo Aldunate y Juan Francisco Pacheco. Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas, Serie Manuales Número 24, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2003 (PDF).
Quintero Angarita, José Rafael. “Teoría de las necesidades de Maslow”, en: Teorías y paradigmas educativos, http://paradigmaseducativosuft. blogspot.com*,* 2011 (PDF), (fecha de consulta: 03-08-2012).
Toranzost, Lilia Verónica. Marco metodológico para la evaluación de proyectos, Organización para los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2001 (PDF).

Valdés, Marcos. La evaluación de proyectos sociales: Definiciones y tipologías, en: www.mapunet.org/documentos, 1999 (PDF), (fecha de consulta: 30-04-2013).

Capitulo 3 y Conclusiones

Álvaro, Daniel. "Los conceptos de "comunidad" y "sociedad" de Ferdinand Tönnies", en: Papeles del CEIC 52, Volumen 1, sd/03/2010, http://www.identidadcolectiva.es/pdf/52.pdf (consultado el 6-9-12).
Barbero, Josep Manuel. "Retos metodológicos en trabajo social comunitario, en: III Jornada de Trabajo Social: Redefiniendo el trabajo comunitario, Viktoria-Gasteiz, Escuela Universitaria de Trabajo Social de la UPV/EHU, 2010.
Cantero Martínez, Jesús. Planificación Estratégica, Evaluación e Indicadores en el campo de la cultura, Oikos Observatorio Andaluz, Valencia, 2007, PDF (fecha de consulta 30-04-2013).
"Concepto de taller", en: acreditacion.unillanos.edu.co/contenidos, Universidad de Los Llanos, Barcelona, PDF (fecha de consulta: 19-09-2012).
Duque Daza, Javier. "El trabajo social comunitario. Apoyo social, producción de saber y posibilidad de construcción-reconstrucción del tejido social", en: Margen Revista de Trabajo Social N° 17, otoño 2000, s/p, Buenos Aires.
Enesterio, Ángel y Alexis Góngora. "El trabajo comunitario integrado: su aplicación en el trabajo social", en Humanismo y Trabajo Social, Vol. 9, Año 2010, (171-189), Universidad de León.
García Canclini, Néstor. Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad, Barcelona, Editorial Gedisa, 2004.
Giménez, Gilberto. "La interiorización y objetivación de la cultura", en Teoría y análisis de la cultura, Volumen 1, México, CONACULTA-ICOCULT, 2005.
"Intervención cultural: concepto, ámbitos de intervención, la cultura de la sociedad actual", en Animación Sociocultural, 8-2-2009.
Maass Moreno, Margarita. Gestión cultural, comunicación y desarrollo, México, CONACULTA-UNAM-Instituto Mexiquense de Cultura, 2006.
Martinell Sempere, Alfons. Gestión cultural y cooperación al desarrollo. www.mcu.es/cooperacion/docs/MC/Gestion_cooperacion. (PDF) (fecha de consulta: 15-04-2013).

Índice de Esquemas y Tablas

Esquema 1	Intersecciones entre Gestión Cultural, Arte y Tercer Sector	12
Esquema 2	Arte y tradición	18
Esquema 3	El Tercer Sector como interlocutor entre Estado, Sector Privado y Sociedad	26
Esquema 4	Acción social	29
Esquema 5	Acciones de intervención en arte y cultura	30
Esquema 6	Diagnóstico de necesidades	38
Esquema 7	Pirámide de necesidades de Abraham Maslow	44
Esquema 8	Motivaciones del ser humano en su proceso de desarrollo	47
Esquema 9	Proceso de concepción de un Proyecto Cultural	48
Esquema 10	Fases de un Proyecto Cultural	58
Esquema 11	Matriz eje	59
Esquema 12	Condiciones socioculturales de comunidades atendidas	71
Esquema 13	Factores	72
Esquema 14	Elementos	74
Esquema 15	Campos de acción del gestor cultural	79
Esquema 16	Impacto de la cultura	99
Tabla 1	Breve semblanza de organizaciones culturales	5-6
Tabla 2	Cuestionario aplicado	8
Tabla 3	Definiciones actuales de Arte	17
Tabla 4	Características del Tercer Sector	25
Tabla 5	Funciones del Tercer Sector	33
Tabla 6	Proyecciones del Tercer Sector	34

Tabla 7	Bases teóricas	54-55
Tabla 8	Indicadores Cualitativos	66
Tabla 9	Indicadores Cuantitativos	68
Tabla 10	Perfil del gestor cultural	80
Tabla 11	Dimensiones de incidencia del trabajo del gestor cultural	85
Tabla 12	Reflejo del grado de incidencia e impacto del trabajo en Comunidad	87
Tabla 13	Niveles de incidencia e impacto del trabajo en comunidad	89
Tabla 14	Forma de medición del grado de impacto del proyecto	91