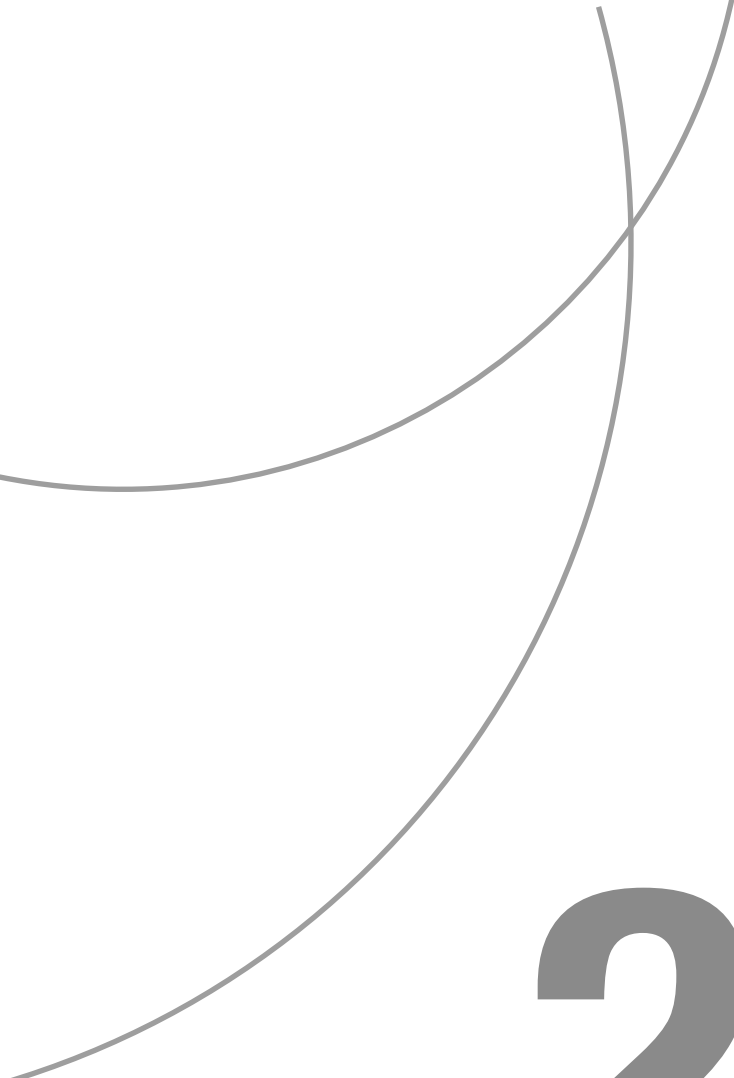




2 Casa de la Cultura: Presente y futuro

módulo



2 La Casa de la
Cultura: presente
y futuro

módulo

Coordinación del Proyecto UNESCO San José
Montserrat Martell
Especialista de Cultura

**María Ester Jaén, Sunee Eiamwasant,
Roberto Salgado y Celia Barrantes**
CLT Tegucigalpa

©Proyecto UNESCO–MUA:
Fortalecimiento de capacidades de 24 casas de la cultura en el marco del
Programa Conjunto Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local
Programa formativo para Casas de la Cultura
Mujeres en las Artes “Leticia de Oyuela” (MUA)

Cuadernos de trabajo para las Casas de la Cultura
Módulo 2: La casa de la cultura: presente y futuro

María Alicia Fuentes
Coordinación General – MUA

Jennifer Ramírez, Ana María Sosa
Consultoras

Rosa Montenegro, Karla Díaz
Apoyo logístico

Verónica Romero
Diseño y diagramación

Banco de imágenes MUA
Fotografía de portada e interiores

Mujeres en las Artes “Leticia de Oyuela” MUA
Barrio La Plazuela, Avenida Cervantes #1331
Telefax: (504) 2222–3015 / www.muaartes.org.hn
Tegucigalpa M.D.C. Honduras C.A.
Noviembre 2010

©UNESCO San José 2011, Derechos Reservados

CR/2011/CLT/PI/10

Presentación	5
Introducción	7
Unidad Modular 1: Imaginando la Casa de la Cultura	8
Objetivos de aprendizaje y conceptos importantes	
Lectura “A”: Retos en la gestión cultural	9
Ejercicio práctico “A”	10
Lectura “B”: Aportes de la administración estratégica	11
Ejercicio práctico “B”	12
Lectura “C”: Misión y Visión de la Casa de la Cultura	13
Ejercicio práctico “C”	15
Lectura “D”: Situación actual de la Casa de la Cultura	16
Ejercicio práctico “D”	17
Autoevaluación de la unidad 1	18
Unidad Modular 2: Sostenibilidad de la Casa de la Cultura	19
Objetivos de aprendizaje y conceptos	
Lectura “A”: Alianza, Objetivos y estrategias	20
Ejercicio práctico “A”	21
Lectura “B” Procesos Administrativos	22
Ejercicio práctico “B”: Proceso racional de toma de decisiones	24
Lectura “C”: Plan Operativo Anual	25
Lectura “D” Estimación de costos	26
Ejercicio práctico “D”	27
Autoevaluación de la unidad 2	28
Referencias bibliográficas	29
Notas	30

La Asociación **Mujeres en las Artes “Leticia de Oyuela” (MUA)** ha desarrollado el programa formativo para casas de la cultura en el marco del Proyecto UNESCO–MUA: *Fortalecimiento de capacidades de 24 casas de la cultura* adscrito al Programa Conjunto “Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local” del Fondo Español para el logro de los Objetivos del Milenio. Este programa formativo tiene como propósito contribuir al desempeño de las y los gestores culturales sobre todo de quienes están directamente vinculados con las casas de la cultura.

Honduras cuenta con educación cultural y de disciplinas artísticas, pero al igual que el resto de países no cuenta con una oferta de formación sistemática en gestión cultural como disciplina. Esto es así, porque se trata de una profesión nueva. Por lo general, quienes se desempeñan como gestores culturales son voluntarios los cuales contribuyen a la vida cultural de la comunidad con su creatividad y energía. Cada día, cobra más importancia la formación y profesionalización en gestión cultural.

Para seleccionar y dosificar los contenidos de este módulo, primero se levantó un diagnóstico en 24 casas de la cultura ubicadas en las distintas zonas geográficas del país que describe el estado de situación de las mismas. Con base en los hallazgos encontrados, MUA desarrolló una serie de módulos de capacitación en los cuales aborda contenidos en gestión, formación de audiencias, circulación de productos culturales y sostenibilidad. La propuesta pedagógica responde a un enfoque participativo en la modalidad de educación no formal. Se trata de una capacitación corta y focalizada en la cual se aplican herramientas prácticas para la solución de problemas cotidianos en el desempeño de las y los gestores culturales.

En ese sentido, este esfuerzo contribuye al propósito del Programa Conjunto de 'Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local' el cual apunta hacia el desarrollo social y económico de comunidades hondureñas mediante el fortalecimiento de capacidades institucionales y humanas para la gestión del desarrollo cultural y creativo de manera descentralizada y sustentada en la diversidad de identidades hondureñas. Todo ello desarrollando los preceptos constitucionales en cuanto a los derechos culturales.



2

módulo

Este segundo módulo acompaña a las y los participantes por una ruta básica y acortada de planificación. Introduce conceptos elementales relacionados con la planificación estratégica y operativa. Asimismo, contribuye en la identificación de los factores que afectan la gestión cultural de las casas de la cultura así como aquellos que pueden lograr la sostenibilidad de la misma.

El módulo está compuesto así:

Unidad 1: Imaginando la casa de la cultura

Unidad 2: Sostenibilidad de la casa de la cultura

Los contenidos seleccionados en cada unidad, están orientados a propiciar la reflexión de las y los gestores culturales y las adecuaciones prácticas para que la casa de la cultura pueda dar cumplimiento a su agenda cultural de manera sostenible. Además, ofrece la oportunidad de compartir experiencias y lecciones aprendidas en el ejercicio de la gestión cultural.

Unidad 1

Imaginando la Casa de la Cultura

Objetivo de aprendizaje

Al finalizar la unidad 1, las y los participantes serán capaces de comprender y aplicar :

- o La planificación de largo plazo: definir la misión, visión y líneas estratégicas de la Casa de la Cultura.
- o Identificar obstáculos que impiden el cumplimiento de la planificación operativa de las actividades culturales.
- o Identificar acciones posibles para reducir las amenazas (problemática) que inciden negativamente en la consolidación de la casa de la cultura.

Esta unidad contiene lo siguiente:

- o Conceptos importantes
- o Lecturas
- o Recuadros
- o Ejercicios Prácticos
- o Autoevaluación

Conceptos importantes para este módulo





Lectura A

Retos en la gestión cultural

Para dar cumplimiento a su deber y quehacer, las distintas instancias están obligadas a elevar su eficiencia, eficacia y calidad en una dinámica cambiante. Una buena gestión administrativa abona en ese sentido. Implica equilibrio en acciones de planificación, organización, dirección, seguimiento y evaluación; las cuales deben ser realizadas de forma articulada. De no hacerlo así, se corre el riesgo de perder legitimidad en la comunidad donde se desempeñan.

Es frecuente que las y los gestores culturales argumenten que no pueden desarrollar actividades culturales por falta de apoyo, desinterés del gobierno y la baja participación de la comunidad. No cabe duda que hay mucho de cierto en estas afirmaciones; sin embargo, también lo es que una constante de las casas de la cultura es una planificación estratégica ausente, inconclusa o sin aplicación. Ello alimenta la tendencia a no buscarle soluciones a la problemática así como al bajo valor dado a su actuación. Este es un ciclo perverso que debe romperse.

Tener en cuenta que:

- **Una planificación óptima genera lineamientos de trabajo claros.**
- **Facilita una organización eficiente para ejecutar las actividades.**
- **Define estrategias para la dirección del trabajo.**
- **Incluye un sistema práctico de monitoreo y evaluación con sus respectivos indicadores de medición de desempeño.**

Ahora bien, para la administración de espacios culturales públicos, se debe tener en mente un territorio, un patrimonio y una comunidad como elementos primordiales de planificación. Es decir, tener claro si nos desempeñamos en un nivel local, regional, nacional o internacional; así como, conocer a los actores sociales involucrados y las actividades, bienes y servicios culturales.

Ejercicio práctico A

Para hacer este ejercicio, puede releer la lectura 'A'. Subraye las ideas principales y luego reflexione sobre las siguientes preguntas.

01. Opine si comparte o no la siguiente afirmación: *“No tiene sentido planificar cuando no se tiene el financiamiento para realizar las actividades”*. Escriba su reflexión en tres o cuatro oraciones.

02. Identifique, por lo menos, tres elementos que influyen negativamente en la gestión de la casa de la cultura en la cual participa.

Lectura B: Aportes de la administración estratégica

Una manera de enfrentar la precaria situación en que se desenvuelven las casas de la cultura y lograr su supervivencia consiste en auxiliarse de una administración estratégica. Para ello, podemos arrancar haciendo uso de tres elementos básicos de análisis:

¿Qué nos preguntamos?	¿Como se llama en planificación estratégica?
<p>¿Dónde estamos? La respuesta nos permite identificar aspectos del entorno y a lo interno de la casa de la cultura que afectan los resultados. Con este análisis fijamos un punto de partida en el trabajo que vamos a desempeñar en el próximo período.</p>	<p><i>Análisis de situación</i></p>
<p>¿Dónde queremos estar? Al respondernos esto, aterrizamos las aspiraciones los actores directamente involucrados en la casa de la cultura. Incluye a productores culturales y artistas así como a representantes de organizaciones y autoridades de la comunidad. Establecemos claramente fines a alcanzar a largo, mediano o corto plazo independientemente de lo logrado o no en el pasado.</p>	<p><i>Análisis de los objetivos</i></p>
<p>¿Cómo llegamos a nuestra meta? Esta respuesta consiste en definir estrategias, objetivos y actividades que debemos emprender para obtener los resultados que nos proponemos.</p>	<p><i>Análisis Estratégico</i></p>

El ejercicio de análisis debe ser compartido con la mayor cantidad de actores sociales que aspiran con una casa de la cultura funcionando adecuadamente y que están comprometidos con eso. Es de aclarar que no es responsabilidad centralizada ni exclusiva del personal asalariado. La formación de voluntarios y el interés por la cultura local de todos los habitantes es clave. De esta manera, se entiende que se trata de procesos sociales que involucran y pertenecen a la comunidad.

La particularidad del territorio, la multiculturalidad de la comunidad y el sentido de pertenencia, entre otros elementos fundamentales de la cultura, contribuyen a enriquecer los esfuerzos emprendidos para imaginar una casa de la cultura fortalecida y llena de vida artística y educativa. Es decir, la casa de la cultura como un espacio de todos. Este análisis y el diseño administrativo permiten ver tanto el todo como las partes de la casa de la cultura, al igual que tomar en cuenta lo interno como lo externo. Todo esto se redacta en un plan estratégico que usualmente se plantea para largo plazo; por lo menos, para los próximos tres años.

Ejercicio práctico B

Para hacer este ejercicio, puede releer la lectura 'B' y subrayar las ideas principales. Haremos un ejercicio inicial de análisis el cual iremos afinando en el transcurso del desarrollo del módulo. Haciendo referencia a la casa de la cultura donde participa, rápidamente responda lo siguiente:

01. ¿Quiénes son las personas e instituciones interesadas y comprometidas en el buen funcionamiento de la casa de la cultura?

02. ¿Cuáles son las instituciones o personas que tiene responsabilidad en el funcionamiento de la casa de la cultura en el municipio?

03. ¿Cuándo es el momento más conveniente para todas las partes para realizar un ejercicio de planeación estratégica? ¿Dónde podemos reunirnos?

Lectura C: Misión y Visión de la Casa de la Cultura

En el documento '*Políticas Públicas de las Casas de la Cultura y Regionales de Cultura*', la Secretaría de Cultura, Artes y Deportes define qué es una casa de la cultura. (Ver la ficha 1)

Ficha (1)

“La Casa de la Cultura es una institución donde existe la participación democrática de la comunidad a través de las distintas expresiones artísticas y culturales, es aquí donde se promueve el desarrollo integral de la localidad permitiendo establecer y fortalecer la identidad de la ciudadanía por medio del respeto y valorización de la cultura propia, siendo el gobierno local y la sociedad civil los encargados de velar por la sostenibilidad de la misma.”

Y, en el primer artículo del Reglamento de Casas de la Cultura, establece los objetivos de las mismas. (Ver ficha 2)

Ficha (2)

“Art. 1.– La Casa de la Cultura tiene por objeto:

- a) Conservar y exhibir el patrimonio cultural local / nacional.
- b) Promover el desarrollo cultural local.
- c) Apoyar el equipamiento del espacio destinado a la promoción artística
- d) Promover el intercambio cultural entre los miembros de la red.
- e) Satisfacer las necesidades en materia de formación y educación artística local.
- f) Promover las distintas expresiones artísticas a nivel local por medio de exposiciones, conciertos, teatro, cine, etc.”



Tener en cuenta que la VISIÓN es:

Una declaración que expresa lo que la organización pretende llegar a ser a un determinado plazo. Crea una luz que guía a las y los involucrados subrayando la finalidad última del trabajo que se desarrollará día a día. La visión es amplia e inspiradora pero relevante, creíble, práctica y aterrizada.

Estas dos fichas son de utilidad para definir la misión y la visión de la casa de la cultura.

Tener en cuenta que una MISIÓN es:

Una declaración de la razón de ser de la organización. Debe responder a:

- **Una finalidad** – ¿Por qué existimos?
- **Una escala de valores** –
¿En qué creemos?
- **Objetivos asumidos por los miembros** –
¿Qué deseamos conseguir?
- **Funciones determinadas** –
¿Qué hacemos?
- **Un público** –
¿Para quienes lo hacemos?
- **Un cambio** ¿Qué queremos provocar?

Ejercicio práctico C



Para hacer este ejercicio, puede releer la lectura 'C'. Subraye las ideas principales y luego redacte la **visión** de la Casa de la Cultura donde usted participa.

*Para redactar la **visión** de la casa de la cultura, nos preguntamos: En tres años, ¿cuál será la situación de las y los productores y artistas y de nuestro entorno (la comunidad, municipio, productos culturales, otros)? Recuérdese que la **visión** no se limita al quehacer directo de la casa de la cultura ya que los cambios se obtienen con el apoyo de otros actores sociales.*

Al finales del 2013, la casa de la cultura del municipio de _____ promueve el desarrollo cultural local y la participación ciudadana en cultura asegurando que todos los miembros de la comunidad ejerzan su derecho a la cultura y respetando la multiculturalidad y propiciando la interculturalidad.



Ahora pase a redactar la **misión** de la casa de la cultura.

*Para redactar la **misión** de la casa de la cultura, nos preguntamos: ¿qué tenemos que hacer como casa de la cultura para alcanzar nuestro sueño o visión, a qué nos vamos a dedicar?*

La casa de la cultura de _____ es un espacio democrático de encuentro de las distintas expresiones artísticas y culturales de la localidad y fundamentado en el respeto a la diversidad y la inclusión social que para lo cual conserva, estudia, exhibe el patrimonio cultural material e inmaterial, promueve la creatividad y la circulación de productos culturales, satisface las necesidades de formación artística local y de disfrute de la cultura y el arte para que las y los habitantes de la comunidad puedan ejercer el derecho a la cultura y desarrollarse plenamente.

Lectura D:

Situación actual de la casa de la cultura

Es oportuno hacer un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas llamado ANÁLISIS FODA de la casa de la cultura para plantearnos el camino que debemos recorrer para cumplir con nuestra misión y avanzar hacia la visión que nos planteamos.

Tener en cuenta que un análisis FODA es:

- Una herramienta de análisis que permite conformar una radiografía de la situación actual de la casa de la cultura.
- Evidencia nuestras fortalezas y las debilidades.
- Señala las amenazas y oportunidades.
- Un diagnóstico que permita entender mejor qué tan viables son nuestros proyectos considerando el entorno concreto en que nos movemos.

Las fortalezas y las debilidades son los factores internos que evidencian la capacidad actual de la casa de la cultura de gestionar sus recursos y sus competencias. Pueden tener una valoración positiva o negativa. Podemos intervenir estos factores ya sea para fortalecerlos o para tomar acciones correctivas.

► Nos hacemos las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los puntos fuertes de la casa de la cultura que nos permiten cumplir con el rol encomendado?

¿Cuáles son los puntos débiles que inciden en que el trabajo no resulte de calidad, eficiente y oportuno?

Las oportunidades y las amenazas son factores externos del entorno que pueden ser ventajosas o riesgosos para la casa de la cultura. Estos factores no pueden evitarse, pero podemos plantearnos estrategias para asumirlos adecuadamente.

► Respondemos estas dos preguntas:

¿Qué ventajas u oportunidades me propone el entorno para llegar a cumplir mi visión y misión?

¿Qué situaciones del entorno ponen en riesgo el trabajo que desarrollamos en la casa de la cultura?

Ejercicio Práctico “D”

Para hacer este ejercicio, puede releer la lectura 'D'. Subraye las ideas principales y luego realice un análisis de las fortalezas u oportunidades con las debilidades o amenazas enlistadas para la casa de la cultura.

A continuación, vamos a utilizar un esquema sencillo de tres columnas y cuantas filas necesitemos. En la primera columna, anotamos una fortaleza u oportunidad; en la segunda, una debilidad o amenaza; mientras en la tercera, anotamos la sugerencia de cambio o tareas por realizar. La fortaleza u oportunidad que anotamos en la fila 1 debe ser capaz de neutralizar la debilidad o amenaza 1 mediante la sugerencia de cambio o estrategia 1.

Nº	Fortalezas u oportunidades	Debilidades o Amenazas	Sugerencias de cambio u estrategia

Unidad 1 - Autoevaluación

1. Describa brevemente algún ejercicio de planificación realizado en la Casa de la Cultura de su comunidad.
2. Valore qué tanto se cumplió lo propuesto y por qué.
3. Explique cómo resolvió los contratiempos enfrentados y cómo logró aprovechar las oportunidades.



Unidad 2 Sostenibilidad de la Casa de la Cultura

Objetivo de aprendizaje

Al finalizar la unidad 2, las y los participantes serán capaces de comprender y aplicar:

Identificar alianzas estratégicas y coyunturales con actores para lograr la consolidación de la casa de la cultura.

Adecuar a la especificidad de la casa de la cultura una guía de procesos administrativos para la gestión de los espacios disponibles y procedimientos a seguirse para la gestión, administración y ejecución del capital semilla.

Una programación anual de agenda actividades con su respectivo presupuesto.

La unidad modular contiene lo siguiente:

Conceptos importantes

Lecturas

Recuadros

Ejercicios Prácticos

Autoevaluación

Conceptos importantes para este módulo

Alianzas Coyunturales

Procesos administrativos

Alianzas Estratégicas

Sostenibilidad

Objetivos

Plan Operativo

Lectura “A”

Alianza, objetivos y estrategias

La responsabilidad del funcionamiento de la casa de la cultura y el cumplimiento de lo propuesto no recae exclusivamente en el director ni en el personal asalariado o voluntario. Por el contrario, para lograr que se ejecuten las actividades y que la casa de la cultura tenga sostenibilidad, es decir, vida propia y autonomía, se requiere del acompañamiento de los demás actores sociales.

Para potenciar este acompañamiento, se pueden establecer alianzas. Las alianzas estratégicas son de largo alcance. Se establecen con actores con quienes se comparten varios objetivos. Este es el caso de alianzas estratégicas entre los Consejos Locales de Cultura, las asociaciones culturales, productores culturales y artistas con quienes se trata de valorar y promocionar la cultura.

Entre tanto, se pueden establecer alianzas coyunturales para un asunto específico. Estas pueden darse con una organización que abandera un tema específico. Por ejemplo, una organización que se dedica a prevenir el VIH/SIDA en jóvenes puede establecer una alianza coyuntural con la Casa de la Cultura y un grupo de teatro para desarrollar una pieza de teatro sobre el tema. La alianza suele ser de corta duración; aunque, puede repetirse. En cualquiera de los casos, los aliados establecen los objetivos y las estrategias para lograrlos.

Tener en cuenta que un análisis FODA es:

- **Los OBJETIVOS son los resultados necesarios cumplir con la misión.**
- **Las ESTRATEGIAS son los medios para lograr los objetivos.
Es concretar diferentes caminos a seguir para pasar del punto “x” al punto “y”; este recorrido requiere creatividad y la innovación.**

Ejercicio práctico A:

Para hacer este ejercicio, puede releer la lectura 'C'.
Subraye las ideas principales y luego conteste las siguientes preguntas.

01. ¿Cómo considera que es la relación de la Casa de la Cultura con la Corporación Municipal? ¿Se ha logrado establecer una alianza estratégica o coyuntural?

02. Redacte dos objetivos de la casa de la cultura y especifique las estrategias para alcanzarlos.

Objetivos	Estrategias
Objetivo 1	Estrategia 1 Estrategia 2 Estrategia 3
Objetivo 2	Estrategia 1 Estrategia 2 Estrategia 3

Lectura “B”

Procesos Administrativos

Una constante en las casas de la cultura es que no cuentan con el personal para las tareas básicas. Aun así, dos personas o más que trabajan juntas y en forma estructurada para alcanzar objetivos, metas y finalidades propuestas se constituyen en una organización. Como tal, requiere de una definición de procesos administrativos en los niveles estratégico, táctico y operativo para incrementar las posibilidades de asumir con propiedad tanto los desafíos internos como externos.

Tener en cuenta que:

- En el **nivel estratégico** se toman las decisiones, se establecen los objetivos y las estrategias para alcanzarlos. En este nivel, pueden participar varios actores como los Consejos Locales de Cultura, productores culturales, artistas, autoridades municipales, etc.
- El **nivel táctico** es de carácter intermedio y articula tanto lo estratégico como lo operativo. Tiene la responsabilidad de llegar a la comunidad con los recursos necesarios para ofrecer productos culturales así como consolidar, fortalecer y conservar la cultura. En este nivel, se ubican, entre otros, los directores de las casas de la cultura y la red de colaboradores.
- Mientras en el **nivel operativo** se ubican las personas que interactúan directamente con las y los creadores de bienes, servicios y productos culturales. Aquí se ubican, por ejemplo, instructores de danza, pintura, marimba, etc.

La mayoría de las casas de la cultura cuentan con un activo fundamental y único. Usualmente se trata de las personas comprometidas con la cultura. El proceso administrativo permite consolidar la casa de la cultura mediante el establecimiento de equipos de trabajo para acciones como tomar decisiones y asegurar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y económicos.

Un equipo de trabajo es un *“conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad de servicio”*. Tomado de Posada Moreno & Asociados en Zubiría et al "Cuadernos de la OEI"

Al establecer procesos administrativo, las partes involucradas tienen más claridad del papel que juega cada una y cómo se relacionan entre sí. Al operar de forma organizada, cada parte obtiene mayores y mejores resultados que haciéndolo de forma independiente o aislada.

Tener en cuenta que:

- Los procesos administrativos nos dan pistas de cómo actuar ante situaciones específicas.
- Tienen el propósito de dar respuestas ante un problema latente o claramente identificado que está alterando la dinámica interna de trabajo.
- Deben ser construidos por las y los involucrados del trabajo dentro de una organización.
- Deben quedar por escrito para facilitar la actuación.

A lo interno de la Casa de la Cultura, se deben crear procesos para la administración de lo siguiente:

Aspecto	Ventaja	Instrumento
Recurso Humano	<p>Una participación efectiva de las personas involucradas en las actividades.</p> <p>Establecimiento de medidas orientadas para atraer voluntarios y asalariados así como para inducirlos en el trabajo a desempeñar y fortalecer sus capacidades.</p> <p>Contar con evaluación del desempeño y reglamento interno de trabajo.</p>	<p>Registro ordenado de las personas, sus funciones y tareas que hacen en la Casa de la Cultura</p>
Recurso Económico	<p>Mantener un registro de las diferentes transacciones tales como elaboración de informes contables con sus respectivos estados financieros, registro y análisis de costos; registro y análisis por cada una de las fuentes de ingresos y egresos; registro y análisis de las actividades de gestión de recursos y valoración de los importes en especie.</p> <p>Cuantificar y contabilizar el aporte del principal activo de la casa de la cultura que es la gente involucrada y comprometida.</p> <p>Contar con insumo para la rendición de cuentas y transparencia.</p> <p>Credibilidad de la Casa de la Cultura.</p>	<p>Un cuaderno ordenado de los ingresos y gastos que incluya los costos de las actividades de la Casa de la Cultura.</p>
Toma de decisiones	<p>Contar con procesos de elección de Juntas Directivas, con sus respectivas normas parlamentarias y para el reemplazo de personas en los cargos.</p> <p>Recopilación de información.</p> <p>Elaboración de informes técnicos y de actividades.</p>	<p>Un libro de las actas de reuniones y actividades de la Casa de la Cultura.</p> <p>Reglamento claro y hacer elecciones anuales para que todos participen y conozcan la Casa de la Cultura</p>
Recursos de infraestructura Mobiliario y equipos	<p>Uso eficiente de los espacios.</p> <p>Contar con inventario y un calendario donde se registre la reposición de materiales (cartuchos de tinta y lámparas de electricidad).</p>	<p>Inventario y calendario de reposición.</p> <p>Reglamento de uso de los espacios.</p> <p>Procedimiento para solicitar uso de la casa de la cultura</p>
Gestión de fondos	<p>Solicitud de fondos a diferentes actores.</p> <p>Mecanismo de creación y evaluación de la imagen de la Casa de Cultura.</p> <p>Manejo de los medios de comunicación.</p>	<p>Registro ordenado de personas e instancias de la comunidad y de fuera de la comunidad que podrían dar fondos para la Casa de la Cultura.</p> <p>Listado de medios de comunicación (nombre de periodista, teléfono y correo electrónico)</p>

Ejercicio práctico “B”

Proceso racional de toma de decisiones

Con frecuencia se dice que las decisiones en las casas de la cultura se toman con base en las emociones y no en un razonamiento lógico. Haremos un ejercicio de toma de decisiones como un proceso racional en relación al siguiente caso.

ESTUDIO DE CASO

El Consejo Local de Cultura, la Casa de Cultural y el Comité de la Feria desean realizar un festival de danza folklórica y una muestra gastronómica en la feria patronal del municipio a realizarse en tres meses. Cuentan con el aporte de la Corporación Municipal para toda la festividad de cincuenta mil lempiras.

En la comunidad, existen señoras que se dedican a la venta de comidas típicas los fines de semana, pero no están organizadas. La calidad y los precios de sus productos varían enormemente. También, hay familias que producen algunas comidas para ocasiones especiales tal como mistela, rompopo y dulces.









Por otro lado, el municipio cuenta con dos colegios, pero solamente uno tiene un grupo de danza folklórica. Sin embargo, en los municipios cercanos se cuenta con grupos de danza folklórica de colegios y de instituciones estatales y privadas.

En cuanto a medios de transporte interurbano, se cuenta con dos tipos de buses: uno se detiene en cada aldea y demora mucho tiempo entre una ciudad cuyo costo es de 15 lempiras; y otro, rapidito que no se detiene y cuyo costo es de 25 lempiras.

Cuando baja el calor, la gente acostumbra visitar el parque por las tardes o sacar sillas mecedoras al corredor para conversar. No hay radio ni periódico local en la comunidad, pero si hay un servicio de cable local con cobertura municipal.

Los organizadores del festival necesitan decir si están en condiciones de realizar ambas actividades o solamente una.

Con esta información desarrollen en grupo un proceso racional de toma de decisiones. Luego, escojan una alternativa, entre varias, para lograr sus objetivos. Sigán la guía de pasos para tomar la decisión.

-  Determine qué aspectos necesita saber para tomar la decisión.
-  Identifique al menos 3 criterios de decisión.
-  Asigne valor a cada uno de los criterios.
-  Desarrolle al menos 3 alternativas de posible solución.
-  Evalué cada una de las alternativas.
-  Seleccione la mejor alternativa (tome la decisión).
-  Implemente y evalué la ejecución.
-  Retroalimente y registre lecciones aprendidas.

Lectura “C”

Plan operativo anual

La planificación estratégica o a largo plazo (frecuentemente de tres años) se hace operativo a través de planificaciones más cortas que pueden ser de tres o seis meses y hasta de un año. Cuando se elabora para el plazo de un año se le llama PLAN OPERATIVO ANUAL.

Tener en cuenta que:

- Un plan operativo anual es insumo de planificación.
- Recoge los objetivos inmediatos a resolverse en el plazo de 1 año.
- Se les definen las actividades, los mecanismos para hacerlas, los recursos disponibles y los responsables.
- Tiene su respectivo presupuesto donde se indica las diferentes fuentes de ingreso.
- Además, se establecen los montos por gestionar.

La agenda cultural constituye la base fundamental del plan operativo anual.

La agenda es el calendario cultural de la comunidad. En ella, se establecen las actividades culturales que se realizarán en la Casa de la Cultura mes a mes, quien la hace, quién es el responsable y cuánto cuesta. No es una camisa de fuerza, pero sí una guía útil que orienta el desempeño cotidiano.

La agenda cultural requiere de un presupuesto. Este último es el resultado de un buen manejo del proceso gerencial y constituye una herramienta administrativa, porque ayuda a la casa de la cultura a aprovechar sus oportunidades, tomar las medidas adecuadas frente a sus debilidades y asignar los recursos económicos con inteligencia y creatividad.

Dos tareas administrativas financieras de la gestión cultural son:

- 1) Búsqueda de fondos suficientes en las mejores condiciones que permitan un máximo beneficio con un mínimo costo.
- 2) Asignación eficiente de fondos y determinación monto apropiado a manejar por la casa de la cultura.

Lectura “D”

Estimación de costos

Recordemos que el reconocimiento del vínculo cultura y desarrollo es relativamente reciente. El *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales* pone en evidencia estos aspectos y el largo camino por recorrer para garantizarlos. En el caso de los derechos civiles y políticos –por ejemplo, a la vida y a la libertad de expresión– los Estados deben abstenerse de hacer cosas que impidan su ejercicio. Por ejemplo, no deben cerrar los medios de comunicación.

Mientras, en el caso de derechos económicos, sociales y culturales, los Estados deben invertir recursos para que las personas puedan gozar de los mismos. Como es sabido, son relativamente pocos los Estados que invierten en cultura. Honduras asigna menos del 1% de su presupuesto al sector cultural. Esto muestra la baja prioridad que ocupa en la inversión pública.

Con frecuencia, no sabemos cuánto cuestan las actividades culturales que realizamos. Tendemos a no darle valor económico a los productos culturales. A lo sumo, hacemos referencia a un valor simbólico que no explicamos con suficiente claridad. De hecho, no contabilizamos el trabajo voluntario ni las contribuciones en especies que da la comunidad para que se lleven a cabo actividades culturales. Todos esos elementos son aportes fundamentales en la agenda cultural.

Para estimar el costo de una actividad, debemos tomar en cuenta por los menos tres criterios y son: recursos materiales, humanos e institucionales. Para estimar el costo de los **recursos materiales**, primero se identifica el recurso y la cantidad requerida. Por ejemplo, para calcular el costo del transporte de un grupo de danza, necesito saber el costo del pasaje y el número de integrantes del grupo.

Recurso material	Cantidad	Precio Unitario	Sub–Total
Transporte	15 miembros del grupo de danza	Lps. 50 el pasaje	Lps. 750.00

Los recursos humanos son más difíciles de contabilizar, porque normalmente la gente de la comunidad lo hace de forma voluntaria. Una forma de hacerlo es estimar el costo por hora utilizando como referencia el salario mínimo (Lps. 5,500.00).

Recurso humano	Actividad a ejecutar	Costo por jornada laboral	Costo por jornada de trabajo	Sub–Total
Transporte	Convocatoria a público	Lps. 183.00	5 días	Lps. 915.00

Mientras los **recursos institucionales** hacen referencia de lo que ya está disponible como el local, la computadora, las sillas, papelería, etc. Una forma de estimar el costo del local es utilizando el monto que cobraríamos en caso de alquilarlo.

Recurso Institucional	Actividad a ejecutar	Costo alquiler por jornada	Costo alquiler por jornada	Sub–Total
Costo local	Reunión de planificación	Lps. 450.00	5 días	Lps. 2,250.00

NOTA: Sobre los 3 criterios para estimar costos, estos no son los únicos a considerar, los detallados aquí son a manera de ejemplo.

Ejercicio práctico “D”

Estime el costos de la actividad presentación de la obra '*La Tortilla sin voltear*' del grupo teatral Bambú en su comunidad. No se olvide de incluir costos de recursos materiales, humanos e institucionales.

Unidad 2 - Autoevaluación

Revisemos de nuevo nuestra agenda cultural. En cada actividad, incluyamos los costos por recursos materiales, humanos e institucionales.

AGENDA CULTURAL PROMOCIÓN, PÚBLICO, USUARIOS Y FUENTES DE LOS RECURSOS

MESES	ACTIVIDADES A REALIZAR	PUBLICO A CONVOCAR	PUBLICO EFECTIVAMENTE PARTICIPADO	COSTO ESTIMADO DE LA ACTIVIDAD	FUENTE DE LOS FONDOS Indique si son: 1. Propios 2. Por gestionar	ACTORES RESPONSABLES Indique si es: Casa de la Cultura Varios socios U otros
Enero						
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						

Barrantes, C. **Presentaciones del Primer Módulo del Diplomado en Gestión Cultural** (Taulabé: UNAH/UNESCO/Programa Conjunto “Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local”, Noviembre 2010).

DeCarli, Georgina (2004). **Un Museo Sostenible: Museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio**. 1 ed. San José, Costa Rica: Oficina de la UNESCO para America Central. 168 p.

Fuentes, M. Ramírez, J y A. Sosa **Documentos varios del proyecto 'MUA UNESCO fortalecimiento de 24 casas de la cultura'**. (Tegucigalpa, 2010)

Mejía, M. **Cuaderno de difusión Carta Cultural Iberoamericana OEI/ Convención sobre la Protección y promoción de la diversidad de expresiones culturales UNESCO** (Tegucigalpa: OEI, 2007)

Mejía, M. **“Gestión Cultural, un enfoque de proyectos a partir del contexto”** (Tegucigalpa: Secretaría de Cultura, Arte y Deportes/ Litografía López, 2008).

Programa Conjunto “Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local” Gobierno de Honduras, Sistema de las Naciones Unidas y Agencia Española para la Cooperación Internacional para el Desarrollo. **Documento de programa** (Tegucigalpa, 6 mayo 2008).

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. **Informe sobre desarrollo humano Honduras 2003. La cultura: medio y fin del desarrollo** (San José: EDITORAMA, 2003)

Zubiría, S. Abello, I. y Tabares, M. **Conceptos básicos de administración y gestión cultural/ Cuadernos de la OEI** (Madrid: OEI, 1998)

Notas



Fortalecimiento
de las
Casas de la Cultura