

7. Gestión compartida

7.1 Buenas prácticas

por **Pedro Canut**.

El capítulo analiza el concepto de buena práctica como parte de un programa de gestión del conocimiento, así como su utilidad en el ámbito de la gestión cultural en la medida en que supone una respuesta satisfactoria a una problemática concreta. Su detección y recopilación exigen de una delimitación de los criterios de calidad que debe cumplir, sobre los que se reflexiona a continuación a partir de casos concretos.

1. Introducción

La profesión del gestor cultural, así como la disciplina y el campo de actuación en el que desarrolla su actividad, han cobrado carta de naturaleza muy recientemente en comparación con otras profesiones del sector cultural. Muy relacionado con las capacidades con las que debe contar un gestor cultural, que se han ido delimitando en los últimos años, algunas de las cuales se citarán en este trabajo, se encuentra el peculiar escenario en el que debe realizar su actividad: la sociedad en la que interactúan y se desarrollan ciudadanos demandantes de cultura, compleja y en continua evolución. Esta realidad influye en los conocimientos y las herramientas, tanto cognitivas como instrumentales, de las que debe disponer un gestor en el desempeño de su tarea. El gestor cultural debe ser capaz de representar su rol en este escenario, dando respuesta a las necesidades de esta sociedad compleja y cambiante.

La gestión cultural en los últimos años ha evolucionado incorporando nuevos retos de una sociedad con valores emergentes (resiliencia, sostenibilidad, cambio climático, etc.). Nuevos valores y formas de entender la cultura, especialmente a partir de las posibilidades que ha abierto en los últimos años la tecnología y los cambios en los modos y herramientas de comunicación, que determinan tanto los procedimientos en la gestión, como las propias metas.

El gestor tiene que enfrentarse en el día a día a realidades mutables que dificultan cualquier proceso de estructuración de su actividad, ya que exigen del profesional una importante capacidad de adaptación a continuas novedades y cambios en el contexto.

La juventud de una disciplina poco definida, y el hecho de tener que trabajar en ámbitos complejos y variables, ha exigido del recurso a referencias y modelos transferibles donde el gestor cultural pudiera ver reflejados sus retos, y solventados algunos de sus riesgos. En definitiva, se ha contado con experiencias previas modélicas que pudieran alumbrar el camino al gestor en la toma de decisiones ante las numerosas hipótesis que se presentan en una sociedad compleja. El trabajo con el ejemplo de las prácticas de otros, aplicadas a contextos similares, aunque diferentes, pero en las que siempre se pueden encontrar ideas, recursos, herramientas y soluciones a problemas propios, se antoja imprescindible para una profesión en continua evolución como la del gestor cultural.

El presente capítulo pretende avanzar sobre esta idea: la relevancia que tiene para un gestor y la entidad en la que desarrolla su actividad la utilización de buenas prácticas

como método para la mejora de las posibilidades de éxito de una iniciativa, y como instrumento de capacitación en el desempeño de sus funciones.

Una buena práctica acaba formando parte del saber hacer de la persona u organización que la ha implementado, y por tanto de su capital intelectual. La buena práctica se convierte en este caso en el eslabón de una cadena de valor imprescindible en la sociedad del conocimiento actual. Y asimismo pasa

a ser objeto de los programas de gestión de conocimiento que muchas organizaciones ponen en marcha para mejorar la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos.

2. La buena práctica y la gestión del conocimiento

A pesar de que el concepto y la importancia central de la información en nuestra sociedad han sido ampliamente desarrollados por numerosos teóricos¹, entre los que destaca sin duda Manuel Castells² en su definición del paradigma de la sociedad informacional. Ya desde finales de los años sesenta y principios de los setenta, sociólogos que fueron precursores en las teorías postindustrialistas (Alain Touraine, en *La société post-industrielle*³, o Daniel Bell, en *The Coming of Postindustrial Society*⁴), indicaron el papel relevante de la información y el conocimiento en nuestra civilización.

Así, en estas formulaciones existen tres postulados comunes que caracterizan el cambio de época, adelantándose varias décadas a la situación que caracteriza nuestro momento actual. El primero de ellos indicaría que la fuente de productividad y crecimiento económico reposa sobre la generación de conocimiento, extendido a todos los aspectos de actividad económica, a través del proceso de información. El segundo pondría el acento en el paso de una economía basada en la producción de bienes, a una economía ligada al acceso a los servicios. Y el tercero de ellos indica que la nueva economía incrementaría la importancia de los empleos vinculados a un alto contenido en información y conocimiento, a resultas de lo cual, los ligados a la gestión y a las profesiones cualificadas crecerían mucho más rápido que los de cualquier otro segmento.

Dicho sea de otro modo, este modelo conlleva a considerar que, sea cual sea el sector en el que se desarrolle una actividad, la organización responsable de la misma debe tener muy en cuenta de qué manera organiza su *savoir-faire* pues ello constituye un elemento crítico en su eficacia y productividad.

Esto rige para una empresa productora o prestadora de servicios con un punto de vista altamente comercial, de la misma manera que es igualmente aplicable a una institución pública que trabaja en la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía o a una entidad del tercer sector, ONG o similar.

Cada organización cuenta con un capital informacional e intelectual que debe gestionar adecuadamente pues, ahora más que nunca, supone un valor de todo tipo, del cual el económico no es el menos importante.

De ahí que la gestión de los activos intangibles que generan valor a una organización se haya convertido en un elemento clave para economistas, empresarios, académicos, intelectuales, activistas humanitarios o políticos.

Hablar de gestión de activos intangibles de una organización supone referirse fundamentalmente a lo que se denomina Gestión del Conocimiento, disciplina también conocida por sus siglas en inglés KM (Knowledge Management).

Existen múltiples formas de definir en qué consiste la Gestión del Conocimiento, aunque una de ellas la vincula con otro concepto clave, como es el de Capital Intelectual. Así pues, la Gestión del Conocimiento sería *el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de una forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo*⁵.

Una entidad cuyos objetivos estén íntimamente ligados al interés público lógicamente no puede, desde un mínimo acercamiento deontológico, afrontar una Gestión del Conocimiento con la vista puesta en la mejora de su capacidad competitiva, sino desde una visión ética –y en cierto modo fundacional– que impone la socialización de ese conocimiento abordando también una cierta aproximación relacional de su labor con los diferentes agentes existentes o emergentes.

Una de las primeras y más básicas iniciativas que se plantean en un proceso de Gestión del Conocimiento en cualquier organización es, por su sencillez, **la identificación y difusión de buenas prácticas** relacionadas con los procesos vinculados a los objetivos de la entidad. A menudo, este desarrollo se da tras un paso más

elemental como sería el de los manuales de procedimiento. No en vano, el enfoque ligado a las buenas prácticas tuvo su origen en las corrientes vinculadas a los programas de mejora y control de la calidad.

¿Qué es lo que permite a un agente cualquiera o a una organización la puesta en marcha de un programa de buenas prácticas? En primer lugar, salvar la situación más común que es la de recopilar un conocimiento que se halla disperso, a menudo en la mente de las personas directamente implicadas en las acciones de la entidad, o de las organizaciones que trabajan en un entorno geográfico, que dificulta con frecuencia la comunicación y la circulación de información bien sea vertical u horizontal.

La creciente movilidad de los trabajadores en las organizaciones, que causa en ocasiones su temprana marcha de las mismas cuando han acumulado un Capital Intelectual individual considerable, la falta de literatura especializada sobre aspectos y áreas novedosas, y otras carencias, hacen que frecuentemente la propia organización o las entidades con las que se trabaja se vean empujadas a lo que algunos gestores gráficamente califican como reinventar permanentemente la rueda.

Un programa de buenas prácticas debería dar respuesta a ello, evitando esa reiteración, así como mejorar la eficacia de los agentes, identificar, por defecto, las malas prácticas, minimizar los trabajos repetitivos y evitar costes innecesarios, no solamente desde un punto de vista económico, sino de recursos humanos e intelectuales.

Para ello, será necesario combinar dos acciones complementarias de importancia.

- Almacenar y clasificar el conocimiento a través de una base de datos.
- Crear una metodología que permita compartirlo, en forma similar a Comunidades de Práctica, es decir, una Red de Agentes organizada que permita conectar horizontal y verticalmente a todos ellos para transmitir y compartir la información.

Según David Skyrme, se puede establecer un modelo de 6 pasos para un programa de buenas prácticas⁶. Estos pasos serían los siguientes:

- Identificar las necesidades de los usuarios.
- Descubrir las buenas prácticas.
- Documentarlas mediante una base de datos.
- Validarlas.
- Desarrollar la estrategia de recolección y diseminación de los datos.
- Poner en marcha una infraestructura de apoyo, tanto a nivel humano, como técnico.

Algunas observaciones se deducirían del anterior esquema. Por un lado, el hecho de poner en marcha un programa de buenas prácticas no debería hacerse sin una reflexión sobre en qué áreas se puede realmente utilizar y extraer conocimiento que pueda ser útil para la gestión posterior. Por otro lado, a pesar de que existen muchos métodos para descubrir las buenas prácticas, uno de los más aplicables sería –insistiendo de nuevo– la creación de comunidades de práctica, así como la revisión de los informes finales de los proyectos. Esto no agotaría la posibilidad de lanzar investigaciones *ad hoc*, e incluso trabajos de campo en contacto directo o entrevistas con agentes identificados previamente.

Respecto a la base de datos, se debería tener clara la importancia de no hacer una descripción exhaustiva de cada acción o proyecto, sino de dar la información suficiente, y no más que la suficiente, para permitir –a los usuarios de la misma– discernir sobre si merece la pena explorar más a fondo el proyecto en concreto. Debe pensarse ante todo en un enfoque en diferentes fases y capas, con el fin de lograr la mayor economía de esfuerzos posible. La base de datos debe dar suficiente información para que el usuario potencial decida si ir más adelante.

Un punto crucial es el de la validación de las buenas prácticas. Según los teóricos de KM, es especialmente delicado en áreas como la de la gestión cultural, en la que no se puede establecer un análisis inmediato de

causa-efecto en los procesos, y en las que existirá necesariamente un alto grado de subjetividad en el análisis. El planteamiento más habitual implica, además de un protocolo de evaluación, un grupo de expertos involucrado en ello, expertos que, de alguna manera, se puedan encontrar también vinculados a la explotación ulterior de los resultados.

Finalmente, hay que insistir en la importancia de que una base de datos de buenas prácticas, sin una comunidad o red de difusión de la información en ella contenida, no tiene ningún sentido. Se entiende como comunidad, una red de conocimiento a través de la cual se comparte una serie de elementos prácticos deducidos de los datos y la información recopilada⁷.

3. Concepto de buena práctica

Cualquier propuesta definitoria del concepto de buena práctica parte de una noción utilitarista. Recurriendo a una definición propia y sencilla surgida de la reflexión a partir de las recogidas en diversos documentos consultados⁸, las buenas prácticas en gestión cultural serían actuaciones o estrategias, en el marco de proyectos de gestión cultural, que han dado respuesta satisfactoria a problemáticas concretas, de forma que pueden servir como ejemplo para futuros gestores y otros agentes culturales.

La consideración de buena práctica vendría determinada por el cumplimiento de varios requisitos o la adecuación a una serie de criterios a estipular tanto del todo de una iniciativa, como de una parte de ella.

En ese sentido, la propia iniciativa, si a pesar de su complejidad responde a estos criterios y ha dado en sí una respuesta exitosa a un problema concreto, podría ser considerada como una buena práctica.

Es reseñable el hecho de que en la mayor parte de las definiciones que se pueden aportar del concepto genérico de buena práctica, y como soporte de su propia significación, surgen siempre unos requisitos mínimos a los que responden habitualmente:

- **Innovación.** Normalmente una buena práctica responde a estrategias nuevas y creativas de solución a problemas comunes.
- **Efectividad.** La buena práctica implica un elevado nivel de éxito, bien en los resultados, bien en los procedimientos, para la solución de los problemas a los que va dirigida.
- **Ejemplaridad.** La buena práctica generalmente representará un primer modelo susceptible de ser imitado, y que pueda servir como herramienta de capacitación. La buena práctica debe tener un efecto multiplicador.
- **Transferibilidad.** Aparece como característica indispensable de una buena práctica el que sea aplicable a otros contextos.

¿Qué utilidad podría tener, por tanto, y en sentido genérico, una buena práctica? A tenor de lo comentado, la buena práctica serviría como:

- **Herramienta de ejemplificación** (efecto multiplicador): ofrecería la posibilidad de aprender de los otros.
- **Herramienta de aprendizaje:** sería un modelo para provocar la reflexión y sacar conclusiones que sirvieran para formular nuevos planteamientos a partir de la experiencia.
- **Herramienta de innovación:** ayudaría a proponer soluciones nuevas a problemas habituales.

4. La recopilación de buenas prácticas

Como ya se ha indicado en un capítulo anterior, un programa de buenas prácticas en una organización tendría por objetivo principal el incremento del Capital Intelectual operativo. Lo mismo sucedería en cualquier entidad dedicada a la gestión cultural, fuera pública, privada o miembro del tercer sector. Una de las herramientas para la recopilación son los **bancos de buenas prácticas**, de los que se pueden encontrar algunos ejemplos interesantes dedicados a diversos ámbitos⁹.

Para el diseño de un banco de buenas prácticas se debe partir de dos elementos fundamentales: por un lado, una base de datos de buenas prácticas, y por otro lado, una serie de usuarios/beneficiarios organizados a través de Comunidades de Práctica. Hay que insistir en el factor humano del mismo sin el cual la acción no tendría sentido. El primer elemento permitiría conectar usuarios e información, mientras que el segundo ayudaría a conectar a la organización con los usuarios y a ellos entre sí, con el valor añadido que ello representa.

Esto permitiría obtener una serie de elementos beneficiosos como pueden ser:

- Identificar y sustituir prácticas inadecuadas.
- Aumentar la eficacia de los agentes implicados en procesos similares.
- Evitar la reiteración de desarrollos ya elaborados o experiencias ya contrastadas.
- Minimizar procesos repetitivos.
- Aminorar costes innecesarios.
- Dotarse de elementos clave para evaluar posteriormente resultados o para seleccionar a priori proyectos de intervención presentados.

5. La unidad de referencia en las buenas prácticas

Según la definición de buena práctica utilizada (“las buenas prácticas en gestión cultural serían actuaciones o

estrategias, en el marco de proyectos de gestión cultural, que han dado respuesta satisfactoria a problemáticas concretas, de forma que pueden servir como ejemplo para futuros gestores y otros agentes culturales”), se puede aplicar la consideración de buena práctica tanto a actuaciones concretas, a decisiones estratégicas, a aspectos vinculados a la gestión de procesos o recursos en el marco de un proyecto cultural, como al propio proyecto en sí mismo.

Pero en un proceso de recopilación de buenas prácticas es conveniente trabajar con referencias amplias, que ayuden también a contextualizarlas y a dar sentido formativo a la herramienta en construcción. Eso facilitará el carácter ejemplificador de las experiencias seleccionadas.

Utilizando una definición de proyecto de gestión cultural de las múltiples existentes, como es la de David Roselló¹⁰, el proyecto sería “una secuencia ordenada de decisiones sobre tareas y recursos, encaminadas a lograr unos objetivos en unas determinadas condiciones”. Buena práctica podría ser considerada cualquiera de esas decisiones. Pero en un programa de recopilación de las mismas, la elección del proyecto como unidad de información, y no la buena práctica específica, se debe a un tema relacionado con la facilidad de almacenamiento, consulta y explotación, es decir, a la necesidad de contar con unidades homogéneas que respondan a los mismos modelos de identificación y se adapten a sistemas generales de descripción, catalogación y ordenación.

La presentación de algunas buenas prácticas en este trabajo, por tanto, se llevará a cabo utilizando como unidad de referencia (o de información) el proyecto de gestión cultural.

6. Las buenas prácticas en la gestión cultural

En los últimos años han aparecido varios documentos relevantes en torno a las buenas prácticas en gestión cultural, como son el Libro Blanco de las Buenas Prácticas de Gestión Cultural en España, editado por la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC), y la Guía de buenas prácticas de la gestión cultural, elaborada por la Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. Ambas iniciativas tienen por objeto servir de marco de referencia a los profesionales de la gestión cultural en su quehacer diario, para, entre otras cosas, la difusión de la profesión. En el segundo documento se apunta que se entiende por gestión cultural de calidad el trabajo con factores de eficiencia: “contribuir a mejorar la organización y el funcionamiento de las instituciones y organizaciones culturales” o “trabajar con criterios de flexibilidad, creatividad e innovación”¹¹.

Para un buen desempeño de las tareas del gestor cultural es cada vez más relevante el trabajo con referencias, el recurso a modelos aplicables a diferentes contextos, y la capacidad de transferir conocimientos a nuevas realidades. En definitiva, una capacidad de gestión del conocimiento propio y de la organización (sea esta pública o privada). Alfons Martinell en su estudio *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*¹² destaca precisamente la importancia de la competencia del gestor cultural para diagnosticar y modelizar información para su acción profesional.

El recurso a buenas prácticas en gestión cultural, si de ellas se ha llevado a cabo una buena sistematización (y en ese sentido es clave la gestión de un programa de buenas prácticas), puede permitir el aprendizaje a partir de experiencias y del conocimiento de los otros, y su aplicación en otros contextos con la conveniente adaptación a las dimensiones oportunas.

La búsqueda de buenas prácticas en gestión cultural tiene relación con los actuales planteamientos sobre los criterios de calidad y eficiencia de las intervenciones sociales, que abarcan no sólo aspectos procedimentales y de gestión, sino también la satisfacción de las necesidades de las personas afectadas y la superación de su problemática.

¿Para qué puede servir una buena práctica a un gestor cultural?:

- Para comprender las realidades y sus contextos y ayudar a reflexionar sobre las decisiones a tomar en cada momento.
- Para evitar errores y resolver dudas.
- Para mejorar en los procesos de pensamiento y tomar las medidas más acordes a las necesidades.

En definitiva, es una forma de compartir información útil para la labor diaria de gestión. Como apuntan Alba Colombo y David Roselló en su libro *Gestión cultural. Estudios de caso*, “las buenas prácticas transforman proyectos casuales en modelos estrella, capaces de generar tendencia”¹³.

7. Criterios de buenas prácticas

Se puede considerar buena práctica en gestión cultural a aquella que cumple con una serie de criterios de excelencia. Esto permitiría una redefinición del propio concepto de buena práctica como “actuación o estrategia en el marco de un proyecto de gestión cultural que ha dado respuesta satisfactoria a problemáticas concretas de forma que puede servir como ejemplo para futuros gestores, y que se adecua a los siguientes criterios: innovación, transferibilidad, sostenibilidad, viabilidad, eficacia, impactopositivo, planificación, existencia de indicadores de evaluación y aplicación, y eficiencia.”

a) Innovación

Innovar consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto. Más concretamente, y según el Diccionario de la Real Academia Española, innovar radica en introducir modificaciones adecuadas a la moda, entendiendo por moda el uso, modo y costumbre en boga.

La innovación puede provenir de la introducción de elementos nuevos en una actuación concreta, tanto en los procedimientos como en los contenidos o tipo de servicio prestado. En el caso de un proyecto de gestión cultural, la innovación puede referirse al hecho de utilizar nuevas formas en la solución de problemas concretos, o a la utilización de sistemas de gestión en las intervenciones que no hayan sido puestos en práctica hasta el momento, o difieran en algún elemento específico de los empleados. Se une a esto el hecho de que el impacto provocado por la incorporación de estos elementos sea visiblemente positivo.

En este sentido, la innovación haría referencia a dos planos de la intervención en gestión cultural:

- Los contenidos, o formas de acometer los problemas o afrontar las necesidades a cuya solución va destinada una iniciativa concreta (servicios prestados, actividades propuestas, estrategias de ejecución propuestas, etc.).
- Los métodos, o sistemas de gestión del proyecto en sí mismo, como herramienta de intervención en una realidad y un contexto concreto. Haría referencia a la gestión de aspectos como los recursos técnicos, financieros o humanos y todos aquellos relativos a la metodología de trabajo interno.

Para conocer si un proyecto es innovador, se le podrían realizar las siguientes preguntas clave:

- ¿Presenta el proyecto una forma novedosa de acometer una necesidad o problema detectado?
- ¿Se han utilizado procedimientos novedosos en el desarrollo de la idea, del producto, que pone en marcha el proyecto: participativos, interactivos con el entorno, etc.?
- ¿Se ha llevado a cabo una redefinición en los procesos de comercialización o difusión de la acción?
- ¿Se han incorporado elementos tecnológicos novedosos en alguna fase del proyecto?
- ¿Con el proyecto se han modificado procesos organizativos habituales en la entidad que lo ha puesto en marcha, que hayan derivado en una mejor gestión del conocimiento interno?

b) Transferibilidad

El concepto transferibilidad ya ha sido definido en muchos contextos similares al que es objeto de este trabajo. Uno de los grandes retos a los que debe enfrentarse un buen programa de buenas prácticas sería el de la necesaria socialización de los conocimientos, tal y como se ha definido en la introducción de este texto. Esto implicaría, en esa labor de acopio del Capital Intelectual, la agrupación de aquellos saberes aplicables a otras realidades o utilizables por otros agentes.

El programa HABITAT de las Naciones Unidas define por transferencia la aplicación de una práctica a un contexto distinto del entorno para el que fue creada. En este sentido, la posibilidad de réplica de una iniciativa de gestión cultural en un contexto, situación o lugar diferente, o alguno de los elementos de la misma, la convertirían en susceptible de ser incorporada a un catálogo de buenas prácticas.

Es importante en este sentido tener en cuenta también lo que el programa HABITAT establece como elementos que determinan el grado de transferibilidad de una experiencia, de los que destacarían dos¹⁴:

- La simplicidad para que la ejecución pueda hacerse con cierta independencia del contexto.
- El uso eficiente de recursos.

Para valorar la transferibilidad en un proyecto se plantean algunas preguntas clave:

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

- ¿Existen procedimientos dentro del proyecto para favorecer la circulación de las experiencias y aprendizajes?
- ¿En qué medida el proyecto es reproducible sin requerir apoyo externo?
- ¿En qué medida el proyecto es suficientemente flexible para permitir su replicación no mimética?

- ¿El proyecto está muy vinculado a especificidades del contexto en el que se desarrolla? ¿Pretende dar respuesta a necesidades específicas de ese contexto?

c) Sostenibilidad

En el ámbito cultural, el medio o largo plazo son claves en la consideración del éxito de un proyecto. Conviene alejar la gestión cultural de respuestas puntuales, de aquello que tiene un efecto inmediato y no durable. Toda intervención que se precie en este ámbito busca un impacto en el tiempo, un beneficio sostenible, una reacción perdurable. Muchas iniciativas de gestión cultural deben contar con la implicación de los agentes y de la población local en la respuesta a las necesidades y demandas para las que se crean, y la incorporación de mecanismos y metodologías que faciliten la perdurabilidad y la sostenibilidad de las estrategias de solución. Sería por tanto una buena práctica aquella iniciativa que hubiera permitido el mantenimiento de un servicio creado, de forma independiente, o de un beneficio generado, durante un largo espacio de tiempo.

¿Cuáles podrían ser algunas preguntas clave para valorar la sostenibilidad de un proyecto?:

- ¿Cuenta el proyecto con un apoyo social y político suficiente?
- ¿La organización que debe gestionar el proyecto tiene capacidad para llevarlo adelante?
- ¿Se adapta el proyecto a la realidad sociocultural de la población meta?
- ¿Cuenta el proyecto con vías de financiación en el tiempo o de autofinanciación?

d) Viabilidad

De acuerdo a la definición del Diccionario de la Lengua Española, viable es aquello que por sus circunstancias, tiene probabilidad de poderse llevar a cabo.

La valoración de los grados de viabilidad de un proyecto de gestión cultural tendría relación con el grado de consideración de las circunstancias externas e internas que rodean a los agentes implicados. En este sentido, la viabilidad de un proyecto podría también calibrarse a dos niveles: el que hace referencia a los recursos disponibles, y a la adecuación a los mismos de la propuesta de solución de un problema o una necesidad; y el relativo al contexto, es decir, a la necesaria adaptación de la iniciativa a la realidad social en la que se pretende actuar.

La viabilidad de un proyecto tiene relación con la adecuación de los objetivos y de los resultados buscados al contexto en el que se interviene, y por tanto a las necesidades reales de la población o colectivo beneficiario, es decir, eso que haría que una iniciativa fuera calificada como pertinente o coherente.

En definitiva, un criterio como el de la viabilidad viene a hacer hincapié en la importancia del conocimiento del contexto en la gestión cultural. El éxito de una iniciativa radicaría en la capacidad de adaptar su aplicación a las posibilidades de las entidades implicadas, y a las circunstancias económicas y sociopolíticas del espacio al que va destinada.

Se presentan algunas preguntas clave que pueden orientar a la hora de valorar la viabilidad de un proyecto:

- ¿El proyecto es una respuesta adecuada a las necesidades identificadas en el diagnóstico del contexto?
- ¿Hay correspondencia entre los objetivos y resultados del proyecto y las necesidades a las que va destinado?
- ¿El objetivo general es justificación suficiente para la realización del proyecto?
- ¿Los resultados y soluciones técnicas son coherentes con los problemas identificados y las capacidades y posibilidades de los ejecutores?

e) Eficacia e impacto positivo

Una de las definiciones de eficacia hace referencia al cumplimiento al cien por cien de los objetivos planteados en un proyecto. En este sentido, la eficacia sería sencilla de medir si el proyecto tiene perfectamente definidas sus finalidades. La incorporación de indicadores de evaluación es básica para la determinación del grado de eficacia de un proyecto. Pero la clave para la selección de una práctica estaría en las modificaciones producidas en el entorno al que va dirigida la actuación, el impacto provocado por la intervención.

Se cree esencial en la consideración de buena práctica en proyectos de gestión cultural el hecho de que a través de la iniciativa se haya producido algún cambiopositivo, ya previsto o no, en el entorno objeto de la acción. Para ello es fundamental que el proyecto analice la realidad en la que va a intervenir, y contemple la posibilidad de evaluar el efecto causado con la actuación, que prevea formas de examinar la situación posterior a su ejecución.

Se aportan a continuación algunas preguntas clave para valorar la eficacia de un proyecto y para la mejor comprensión del propio criterio:

- ¿Los objetivos específicos y los resultados del proyecto están formulados con precisión?
- ¿Es posible alcanzarlos tal y como están definidos?
- ¿Se han definido los factores externos e internos que pueden incidir en el logro de los objetivos y resultados?
- ¿Se ha realizado una previsión de impacto al inicio del proyecto?
- ¿Está claramente descrito el método de evaluación? ¿Se ha ejecutado convenientemente?

f) Planificación

Existen variadas definiciones del concepto de planificación. Se podría seleccionar aquella que dice que planificar “consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse”. En el caso de la gestión cultural, la planificación incide en el éxito de una acción en la medida que reduce la incertidumbre. La buena planificación en un proyecto minimiza la imprevisión y facilita un control continuo de la intervención. Es inevitable, a la hora de trabajar en contextos diversos, y con metodologías complejas, como es el caso de la intervención cultural, el surgimiento de elementos inesperados que afecten a los objetivos marcados en el proyecto. Su reducción a través de una buena planificación es clave para lograr el éxito de una iniciativa.

¿Qué preguntas se podrían hacer a un proyecto para valorar la calidad de su planificación?:

- ¿Se han definido claramente los resultados a conseguir con el proyecto?
- ¿Están perfectamente detalladas las acciones a desarrollar para conseguir esos resultados?
- ¿Existe un calendario de acciones coherente con los resultados a conseguir?
- ¿Están definidas las responsabilidades de cada uno de los miembros del posible equipo de trabajo del proyecto? ¿Y el papel de otros agentes implicados?
- ¿Está previsto un programa de seguimiento y evaluación del plan de trabajo, con calendario y responsables de su ejecución?
-

g) Existencia de indicadores de evaluación y aplicación

Como se ha comentado anteriormente, la introducción de indicadores de evaluación en un proyecto es básica para la determinación del grado de eficacia del mismo, y portanto, del nivel de cumplimiento de los objetivos de la iniciativa.

Siguiendo una definición de evaluación adaptada al ámbito cultural, “la evaluación es el proceso sistemático mediante el cual se obtiene información necesaria sobre los resultados, previstos o no, y el funcionamiento de un proyecto cultural para saber en qué medida se logran los objetivos y se desarrolla la producción, y poder tomar así las decisiones oportunas para reconducir dicho proyecto mediante la modificación de cualquiera de sus aspectos”¹⁵.

La importancia de la evaluación en términos de redefinición de objetivos y acciones ante eventuales cambios del contexto o imprevistos tendría relación con otro criterio importante como el de la sostenibilidad. En gestión cultural es muy importante la posibilidad de hacer durable una actuación e independiente de

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

agentes externos al contexto en el que se interviene. Una buena práctica sería aquella que contempla la inclusión de indicadores de evaluación que permitan analizar el cumplimiento de lo previsto y las posibilidades de impacto durable.

Se presentan a continuación algunas preguntas que pueden ayudar a valorar la idoneidad de un proyecto en esta materia, y la calidad de sus indicadores:

- ¿Se ha diseñado un proceso de evaluación del proyecto cultural? ¿Entre las herramientas de evaluación, se cuenta con indicadores?

- ¿Los indicadores presentados están ligados a los objetivos y resultados previstos en el proyecto?
- ¿Los indicadores son medibles de manera sencilla? ¿Se acompañan de fuentes de verificación accesibles?
- ¿Los indicadores son comprobables, y por tanto, asequibles a los recursos del proyecto y su promotor?

h) Eficiencia

Difiere del concepto eficacia, tal y como se ha definido aquí. La eficiencia es la medida del éxito de los resultados obtenidos en relación con los recursos movilizados. Se consideraría eficiente una práctica en gestión cultural que con el mínimo de recursos materiales, financieros, humanos y técnicos utilizados, haya conseguido el máximo de resultados previstos. Supone por tanto la puesta en relación en términos de rentabilidad del esfuerzo invertido con los logros del mismo. En definitiva, una buena práctica sería aquella que propusiera estrategias de gestión que permitieran un ahorro en el uso de recursos y facilitara la consecución de los objetivos al menor coste posible.

Se presentan algunas preguntas clave para valorar la eficiencia de un proyecto:

- ¿Los medios para la ejecución del proyecto estaban bien descritos? ¿Se han utilizado los imprescindibles para la realización de las actividades?
- ¿Estaba bien definido el presupuesto?
- ¿Estaba bien definido el cronograma, la secuencia y la duración de las actividades?
- ¿Se contaba con suficiente flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes en la ejecución de las actividades?
- ¿Se definieron con claridad los resultados? ¿Se han obtenido en un plazo más corto del previsto?

8. Algunos ejemplos de buenas prácticas

Se seleccionan a continuación algunos proyectos que podrían tener la consideración de buenas prácticas por responder global o parcialmente a los criterios analizados más arriba. Los proyectos elegidos son meros ejemplos, seleccionados para disponer de una variedad de disciplinas, territorios, modelos de gestión y titularidades, y elementos de calidad. Con este listado solo se pretende presentar de forma práctica algunas de las cuestiones tratadas en los apartados teóricos del capítulo. De cada proyecto se incluye una breve descripción con la información más representativa, y un enlace a más información para que se pueda explorar y analizar cada iniciativa con más detalle.

Coordinadora de Ferias de Artes Escénicas del Estado Español (COFAE)

- Buena práctica: Transferibilidad / planificación
- Titularidad: Privada / Financiación: Pública

COFAE es una asociación privada sin ánimo de lucro que reúne a las más importantes Ferias de artes escénicas del ámbito nacional. Nace en 2006 para colaborar en la difusión y promoción del concepto de mercado escénico, y para impulsar a las ferias como servicio público. Promueve valores como la colaboración entre iniciativas de diferentes características para facilitar una mayor coordinación entre ellas y una interlocución con las instituciones públicas.

Son socios de COFAE 19 ferias que se reparten por todas las Comunidades Autónomas del Estado.

Entre sus objetivos está facilitar el intercambio y la colaboración entre estos proyectos escénicos y ser una plataforma para la participación en redes internacionales, lo que hace de la idea algo **transferible** a otras disciplinas artísticas. Pone un gran énfasis en la **planificación** para evitar solapamientos de propuestas y facilitar el marco temporal adecuado a las diferentes Ferias de cara a permitir a todas la consecución de sus objetivos.

Más información: <https://www.cofae.net/>

Museu de la Vida Rural de la Fundació Carulla (Girona)

- Buena práctica: Sostenibilidad
- Titularidad: Privada / Financiación: Público–privada

Es un Museo inaugurado en el año 1988 con el objeto de divulgar la vida rural en el entorno mediterráneo y de preservar su legado. En la actualidad es un centro cultural cuya gran actividad trasciende lo patrimonial desde donde se promueve el debate y la reflexión sobre la transformación sostenible del mundo rural. Muy comprometido con la participación social y vinculado al territorio y sus gentes, apuesta por una visión pedagógica del museo, y desarrolla iniciativas de educación por la sostenibilidad.

El proyecto se erige en modelo de la nueva dimensión de la cultura como motor de desarrollo sostenible. La **sostenibilidad** es el referente tanto para la gestión interna como para la intervención. El proyecto estimula desde su política ambiental a imaginar futuros más sostenibles lo que incide especialmente en su funcionamiento interno.

Más información: <https://museuvidarural.cat/>

Programa de extensión universitaria de la Universidad Jaume I de Castellón (PEU)

- Buena práctica: Viabilidad
- Titularidad: Pública / Financiación: Pública

El Programa se autodenomina Una red para el desarrollo del territorio. Tiene por tanto por objeto acercar la Universidad a la realidad social a través de la cultura. Incide en la transformación social desde la educación y la cultura, con una complicidad permanente con el territorio y sus gentes. Trabaja en el territorio en conexión con sus agentes, con el horizonte puesto en el apoyo a sus iniciativas y el desarrollo local. Actúa en municipios menores de cinco mil habitantes a partir de un modelo de trabajo en red.

Entre sus actividades destacan los acompañamientos para el apoyo a la puesta en marcha de iniciativas culturales en el medio rural, cuyos destinatarios son agentes culturales, tanto técnicos como artísticos. También son relevantes sus proyectos singulares, como el AVAN, Espacios Rurales de Investigación Contemporánea.

En la medida en que el programa supone una implicación de la institución universitaria en la solución de los problemas del contexto en el que actúa, con una especial preocupación y adaptación a sus propias posibilidades y a las necesidades económicas y sociales del mismo, la iniciativa cumpliría con el criterio de **viabilidad**, entre otros.

Más información: <https://www.uji.es/cultura/base/peu/>

Zemos98 (Sevilla)

- Buena práctica: Innovación
- Titularidad: Privada / Financiación: Pública / Privada

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Zemos98 es un colectivo que surge a partir de un proyecto concreto como fue el Festival Zemos98, desaparecido en la actualidad. Su objetivo es promover una cultura de la participación para una ciudadanía más crítica. Trabaja a través de la mediación cultural, la producción cultural y la investigación social. Hay un gran trasfondo social en todas sus intervenciones, siempre a partir de herramientas como la participación, la cultura abierta, las prácticas artísticas colaborativas y las narrativas digitales.

Sus servicios incluyen la programación cultural, la educación (procesos de aprendizaje), la producción mediática, la mediación y la comunicación.

A pesar de ser una entidad con más de veinte años de historia, una de sus principales características ha sido siempre la **innovación**, tanto en los objetivos y contenidos abarcados como proyecto, como en los procedimientos.

Más información: <http://zemos98.org/>

Notas

1. Una aproximación histórica al concepto de “sociedad de la información” en Alfonso Sánchez, Ileana R. *La Sociedad de la Información, Sociedad del Conocimiento y Sociedad del Aprendizaje. Referentes en torno a su formación*. Bibliotecas. Anales de Investigación, Vol. 12, Nº. 2, 2016, págs. 235-243.
2. Castells Oliván, Manuel. *La era de la información* (3 vols.). Madrid: Alianza, 1996- 1997.
3. Touraine, Alain. *La société post-industrielle*. Paris: Denoël-Gonthier, 1969.
4. Bell, Daniel. Foreword: 1976, *The Coming of Postindustrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books, 1973.
5. La definición elegida pertenece a Carrión Maroto, Juan. “Introducción conceptual a la gestión del conocimiento”, Op. Cit. en Rodríguez Gómez, David, *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores. Un estudio multicaso*, p. 146. Barcelona: UAB. 2009. [Documento en línea]. https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2009/hdl_10803_327017/drg1de1.pdf [Última consulta: 22/09/2021]. Como bien se verá en el documento de referencia donde aparece la cita apuntada, existen multitud de definiciones del concepto y un debate sobre la pertinencia del término.
6. Skyrme, David J. *Are Your Best Practices Really the Best?* [Documento en línea]. I3UPDATE / ENTOVATION, nº 54. Octubre 2001. https://www.skyrme.com/updates/u54_f1.htm. [Última consulta: 22/09/2021].
7. En los últimos años, el surgimiento de las redes sociales y del hábito y extensión en el uso de las mismas ha llevado a la generación de auténticas comunidades de prácticas informales que se han venido a sumar a los procesos de intercambio y a consolidar mecanismos alternativos de gestión del conocimiento que no desvirtúan necesariamente ni sustituyen a los propuestos en este capítulo.
8. Ver bibliografía, aunque las más tenidas en cuenta han sido las del estudio de Isa Figueras, Tamyko (coord.); Cortada de la Peña, María; Crusellas Tura, Estel. *Criterios para detectar buenas prácticas locales*, Fundación Carles Pi i Sunyer de Estudios Autonómicos y Locales, Núm. 25, diciembre de 2003; y Anne, Abdoulaye. "Conceptualisation et dissémination des bonnes pratiques en éducation: essai d'une approche internationale à partir d'enseignement tirés d'un projet". En: *Développement curriculaire et "bonne pratique" en éducation*. París: UNESCO, Bureau International d'Éducation, 2003.

9. Son numerosos los ejemplos. Se pueden consultar algunos interesantes de carácter nacional como el Banco de prácticas de gobiernos locales, del Instituto Nacional de Administración Pública, Ministerio de Hacienda y Función Pública (<https://www.inap.es/banco-de-practicas-de-gobiernos-locales>); o el Banco de Buenas Prácticas en Igualdad, de la Red de Unidades de Igualdad de Género para la Excelencia Universitaria (<https://www.uv.es/ruigeu/es/banco-buenas-practicas/-es-banco-buenas-practicas-igualdad.html>); o el Banco de buenas prácticas docentes, de la Universidad Rey Juan Carlos (<https://online.urjc.es/es/para-docentes-investigadores/banco-de-buenas-practicas>). Con carácter internacional y relativo a iniciativas en cultura y desarrollo, encontramos un ejemplo en el banco Buenas prácticas en materia de cultura y desarrollo local sostenible. Agenda 21 de la Cultura, de la Asociación Mundial Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) (<https://www.agenda21culture.net/es/buenas-practicas/buenas-practicas>).
10. Roselló Cerezuela, David. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel, 2007. p. 23
11. Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC). (2017). *Libro Blanco de las Buenas Prácticas de Gestión Cultural en España*, [Documento en línea]. <<https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/LIBRO-BLANCO-de-BUENAS-PRACTICAS.pdf>> [Última consulta: 22/09/2021]. Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. (2011). *Guia de Bones Pràctiques de la Gestió Cultural*. Barcelona: APGCC. [Documento en línea]. <<https://gestiocultural.org/noticia/706/La-Guia-de-bones-practiques-de-la-gestio-cultural/>> [Última consulta: 22/09/2021].
12. Martinell Sempere, Alfons, “La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro” Actas Seminario Internacional: La Formación en Gestión y Políticas Culturales para la Diversidad Cultural y el Desarrollo. Girona, 2004.
13. Colombo, Alba, y Roselló, David (eds.), *Gestión cultural. Estudios de caso*. Barcelona: Ariel, 2008.
14. United Nations Centre For Human Settlements, “Chapter Three: Best practices, key components and transferability”, en: *Innovative and effective approaches to housing. A guide to the UNCHS best practices database*. Nueva York: Columbia University - United Nations Urban Habitat Project. [Documento en línea]. <https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/Innovative%20and%20Effective%20Approaches%20to%20Housing.pdf> [Última consulta: 22/09/2021].
15. Roselló Cerezuela, David. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel, 2007. p. 206.

Para la reflexión

1. Puede ser interesante entrar en los sitios Web de los proyectos que te aportamos a continuación, para revisar sus características, y comprobar si alguno de ellos, con las referencias que te presentamos, puede ser considerado una buena práctica. Son simples ejemplos, pero puedes probar con cualquier otro proyecto. Es interesante tratar de identificar alguno de los criterios de calidad reseñados en el texto.
 - Medialab Prado (<https://www.medialab-prado.es/>)
 - Fundación Cultura en vena (<https://www.culturaenvena.org/>).
 - Tabakalera. Centro Internacional de Cultura Contemporánea (<https://www.tabakalera.eus/es/home>)
 - Fundación 3piedras (<https://3piedras.org/>)
2. ¿Sabes de otros proyectos que a tu parecer podrían ser considerados buenas prácticas a partir de los criterios planteados en este capítulo?

3. ¿Crees que los criterios que definen las buenas prácticas en gestión cultural son fáciles de detectar en los proyectos? ¿Cuál crees que sería la metodología de evaluación más apropiada para su detección? Quizás puedas reflexionar sobre ello utilizando como referencia alguna metodología que conozcas que pueda ser aplicable.

Bibliografía

Alfonso Sánchez, Ileana R. *La Sociedad de la Información, Sociedad del Conocimiento y Sociedad del Aprendizaje. Referentes en torno a su formación*. Bibliotecas. Anales de Investigación, Vol. 12, Nº. 2, 2016, págs. 235-243.

Anne, Abdoulaye. "Conceptualisation et dissémination des bonnes pratiques en éducation: essai d'une approche internationale à partir d'enseignement tirés d'un projet". En: *Développement curriculaire et "bonne pratique" en éducation*. París: UNESCO, Bureau International d'Education, 2003.

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. (2011). *Guia de BonesPràctiques de la Gestió Cultural*. Barcelona: APGCC [Documento en línea]. <<https://gestiocultural.org/noticia/706/La-Guia-de-bones-practiques-de-la-gestio-cultural/>> [Última consulta: 22/09/2021].

Bell, Daniel. *Foreword: 1976, The Coming of Postindustrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books, 1973.

Carrión Maroto, Juan. "Introducción conceptual a la gestión del conocimiento", citado en Rodríguez Gómez, David, *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores. Un estudio multicaso*, p. 146. Barcelona: UAB. 2009. [Documento en línea]. <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2009/hdl_10803_327017/drg1de1.pdf> [Última consulta: 22/09/2021].

Castells Oliván, Manuel. *La era de la información* (3 vols.). Madrid: Alianza, 1996 - 1997.

Colombo, Alba, y Roselló, David (eds.). *Gestión cultural. Estudios de caso*. Barcelona: Ariel, 2008.

Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC) (2017). *LibroBlanco de las Buenas Prácticas de Gestión Cultural en España*, [Documento en línea]. <https://feagc.com/wp-content/uploads/2016/04/LIBRO-BLANCO-de-BUENAS-PRACTICAS.pdf> [Última consulta: 22/09/2021].

Isa Figueras, Tamyko (coord.); Cortada de la Peña, María; Crusellas Tura, Estel. *Criterios para detectar buenas prácticas locales*, Fundación Carles Pi i Sunyer de Estudios Autonómicos y Locales, Núm. 25, diciembre de 2003.

Martinell Sempere, Alfons, "La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro" Actas Seminario Internacional: *La Formación en Gestión y Políticas Culturales para la Diversidad Cultural y el Desarrollo*. Girona, 2004.

Roselló Cerezuela, David. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel, 2007.

Skyrme, David J. *Are Your Best Practices Really the Best?* [Documento en línea]. I3UPDATE / ENTOVATION, nº 54. Octubre 2001. <https://www.skyrme.com/updates/u54_f1.htm>. [Última consulta: 22/09/2021].

Touraine, Alain. *La société post-industrielle*. París: Denoël-Gonthier, 1969

United Nations Centre For Human Settlements, "Chapter Three: Best practices, key components and transferability", en: *Innovative and effective approaches to housing. Aguide to the UNCHS best practices database*. Nueva York: Columbia University -United Nations Urban Habitat Project. [Documento en línea]. <https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/Innovative%20and%20Effective%20Approaches%20to%20Housing.pdf> [Última consulta: 22/09/2021].

Vasconcelos, José; Seixas, Paulo Castro; Lemos, Paulo Gens; and Kimble, Chris. "Knowledge Management in Non-Governmental Organisations: A Partnership for the Future". En: *Proceedings of the 7th International Conference, Enterprise Information Systems (ICEIS)*, Miami, May 24-28, 2005. [Documento en línea]. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=734223 [Última consulta: 22/09/2021].

Wenger, Etienne. *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós, 2001.