

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”
CENTRO DE ESTUDIOS DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
CECES

TÍTULO: Fundamentación del proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río, como gestores sociales.

Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en
“CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN”.

AUTOR: Jorge Luis Lufriú Beade.

TUTORA: Dra. Teresa de la Caridad Díaz Domínguez.

Pinar del Río, 2005
“Año de la Alternativa Bolivariana para las Américas.”

DEDICATORIA.

A mi **familia** y en especial a **Mariene**, mi hija.

A la memoria de mi **padre**, Pablo A. Lufriú Laborí, que todavía me enseña.

AGRADECIMIENTOS

A **Teresita**. Sin su colaboración no hubiese sido posible.

A mis **profesores**, por sus enseñanzas.

A **Maritza**, mi esposa, por su paciencia y por las horas de descanso que esta tesis le quitó. .

A **todos** los que me ayudaron incondicionalmente. Al leer estas líneas ellos sabrán identificarse.

RESUMEN.

Esta investigación se orienta hacia la formación de funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río, a fin de que su actividad cognoscitiva sea más eficaz en el contexto donde se desarrollan y se eleve el interés por la creatividad al aplicar nuevos conocimientos a situaciones diversas, convirtiéndose de hecho en verdaderos gestores sociales. El fin supremo es lograr que no sean ejecutores mecánicos o automatizados de acciones, sino participantes activos dentro del proceso. Para esto es determinante el componente orientador y una acertada dirección que pondrá en sus manos las herramientas para cumplir con el encargo social asignado en las condiciones actuales del Sistema Institucional de la Cultura.

INTRODUCCIÓN.

El perfeccionamiento continuo del proceso formativo, a partir de la política trazada en la Cuba de hoy con respecto al sistema de trabajo para funcionarios y directivos del sector cultural, ha devenido en un auténtico fenómeno de renovación educativa que debe colocar en el primer nivel de atención la calidad en la capacitación, y esto exige cambios profundos en su concepción y formas de realizarse.

El proceso de enseñanza aprendizaje de los funcionarios y directivos tiene características específicas que lo diferencian de los otros, pues en este caso los alumnos deben participar creadoramente incorporando conocimientos y habilidades, transmitiendo experiencias y socializando vivencias.

Es por ello que la concepción de la capacitación en este contexto tiene que ser vista con una óptica integradora y buscando niveles superiores para el proceso formativo ejecutado en una organización que ha de aprender para servir a la Cultura: “Escudo y Espada de la Nación Cubana”.

La presente investigación está inmersa en el proceso de formación para entidades culturales, específicamente de Pinar del Río, a fin de educar a los RRHH en función del desarrollo de las mismas y crear un “capital humano” que revierta sus potencialidades en el perfeccionamiento de la gestión en el Sistema de la Cultura.

Al estudiar la situación de la formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en la provincia de Pinar del Río se palpó el conflicto entre la necesidad de formar un sujeto como gestor social de la cultura (competencia básica integradora de la cual deben estar dotados) y la no existencia de un proceso formativo sistémico, científicamente argumentado y dirigido a solidificar esas bases para tan decisivo segmento dentro del sector. Analizado este aspecto, se pudo constatar que el **problema** de investigación está enmarcado en la siguiente situación problemática.

Los funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río, evidencian debilidades en el proceso de formación que reciben, debido a que

este se ejecuta de manera atomizada o asistémica y no se dinamiza la información lo cual incide negativamente en su gestión social obstaculizando su preparación integral.

Surge entonces el siguiente problema científico:

¿Cómo contribuir con el perfeccionamiento del proceso de formación para los funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río, si la asistematicidad y atomización con que se ejecuta, así como, la falta de dinamización en la información, entorpecen la gestión social y por consiguiente la preparación integral de los mismos?.

Hacia este problema de investigación detectado fueron dirigidas todas las intensiones. Es evidente el grado de actualización que tiene por insertarse entre los proyectos de formación de los RRHH para el desarrollo cultural del país en general y de Pinar del Río en particular, tarea básica y priorizada del Estado en estos momentos. La vigencia del problema impacta en la dinámica de la economía cubana actual con especial intensidad para el desarrollo de la cultura, de ahí la necesidad de solucionar el mismo como vía para fortalecer los cimientos de esta rama.

La búsqueda de soluciones para consolidar la organización cultural en el Sistema Institucional hace que el **objeto** de esta investigación sea el proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales.

El **objetivo general** es fundamentar teóricamente el proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río, dirigido hacia la consolidación de su gestión social como competencia básica integradora, que permita instrumentarse a través de una estrategia de capacitación para el perfeccionamiento de su preparación integral.

Derivado del análisis y de la relación triádica **problema – objeto – objetivo** se determinan las **ideas a defender** que son:

- ✓ En el proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río, la gestión social que consolida su preparación

es una competencia básica integradora que responde a los modos de actuación desde una actitud propositiva y transformadora en función de desarrollar la Cultura General Integral.

- ✓ En este proceso ha de darse especial atención a las cinco vertientes principales de capacitación (político-ideológica, económica, de dirección, para la defensa y técnico-profesional) las cuales vertebran y dan coherencia integradora a los contenidos de formación a través de una estrategia que emana de las necesidades diagnosticadas y se estructura a partir del mecanismo general de aprendizaje de la organización, con el fin de elevar los niveles de gestión social de los implicados y por tanto su preparación integral.

Para desarrollar la investigación se ejecutaron varias **tareas** que pueden resumirse en lo siguiente:

- ✓ Búsqueda de bibliografía especializada para desarrollar un estudio teórico-factual sobre el proceso de formación de funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura como gestores sociales en el ámbito internacional, nacional y local.
- ✓ Realización de un diagnóstico de la situación que actualmente existe con respecto al proceso formativo de funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales.
- ✓ Fundamentación teórica del objeto de la investigación construyendo su marco conceptual y definiendo sus fundamentos teóricos básicos desde las distintas Ciencias de la Educación que le tributen.
- ✓ Fundamentación del proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales.
- ✓ Elaboración de programas de formación cultural científico – técnica y político –ideológica para la conformación de la estrategia capacitativa.
- ✓ Diseño de la estrategia de capacitación dirigida a desarrollar el proceso formativo de funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales integralmente preparados.

- ✓ Evaluación de la estrategia de capacitación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales integralmente preparados.

Para la obtención de resultados, se emplearon diversos **métodos** partiendo del **dialéctico** que es el **rector** por descubrir la dinámica del proceso que se investiga. Es la base de los restantes métodos y permitió analizar dentro del objeto y el campo de la investigación las relaciones contradictorias y los componentes que los integran. Permitió también desentrañar los cambios cualitativos que dentro del proceso formativo se operan.

Utilizando como plataforma este método universal se aplicaron otros tales como:

Método histórico – lógico: Se utilizó para analizar etapas del objeto investigado, revelando su historia, estableciendo relaciones entre sus componentes y precisando los momentos de desarrollo de las políticas de capacitación y formación de directivos y funcionarios del Sistema de la Cultura en todos los ámbitos (internacional, nacional y local). Permitió esclarecer regularidades y reproducir el objeto en el proceso formativo de carácter sistémico que se propone.

Método sistémico – estructural: Permitió determinar los componentes del proceso de formación y las relaciones existentes entre ellos, jerarquizar dichos componentes y definir los nexos que se convirtieron en verdaderas regularidades en la dinámica del objeto con un comportamiento sistémico y ciertos niveles de interdependencia dentro de una estructura coherente.

Métodos empíricos: Se aplicó una **entrevista grupal oral** para determinar las insuficiencias del proceso de formación, un **cuestionario escrito** para conocer el estado actual de los programas formativos y una **encuesta** para llegar a saber las verdaderas necesidades de aprendizaje. Estos métodos estuvieron complementados con el de **medición** para diagnosticar el objeto y demostrar el problema. También se utilizó la **revisión documental** para el estudio de tendencias y el **método de expertos** para conciliar ideas y teorías, además de evaluar la estrategia diseñada.

Los principales **aportes** de esta investigación son:

Aporte teórico: Los fundamentos del proceso formativo dirigido a funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales, construido sistémicamente para garantizar una preparación cada vez mas integral y establecer una teoría de formación de los recursos humanos en el sector cultural que permita el correcto desempeño de su encargo social dentro del mismo.-

Aporte práctico: Una estrategia de capacitación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales orientada hacia la preparación integral de los mismos.

La **novedad científica** está en que la investigación fundamenta por primera vez un proceso formativo para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río, dirigido a potenciar la competencia de estos como gestores sociales y sobre esa base una estrategia de capacitación sistémica que propicie elevar el nivel de preparación integral, de desempeño profesional y de resultados en la gestión de los mismos.

El presente trabajo está **estructurado** en tres capítulos que abordan el análisis histórico del proceso de formación para el segmento que se estudia en todos los ámbitos (universal, nacional y local) las bases teóricas para fundamentarlo y una estrategia de capacitación orientada a formar a los que dirigen la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales.

El primer capítulo hace un balance histórico general del proceso formativo para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura, siguiendo una secuencia dialécticamente enfocada de lo universal a lo singular. En él se da una mirada al pasado de cada contexto y se trae, con una visión prospectiva, a lo más actualizado en materia de formación para quienes asumen la dirección cultural en la arena internacional, en Cuba y finalmente en Pinar del Río.

El capítulo además posibilita sacar a la luz, por una parte, lo que ha tenido de positivo el proceso para nutrirse de ello y por otra, las limitaciones o barreras presentadas a fin de trabajar con la óptica del perfeccionamiento continuo.

El capítulo II, en un primer momento, expone las bases teóricas que permitieron la fundamentación del proceso formativo para que aquellos que deciden los destinos de la Cultura en Pinar del Río, sean verdaderos gestores sociales de la misma.

Varios fueron los teóricos estudiados y analizados con una visión selectiva buscando lo más idóneo o adecuado, es decir, aquellas teorías que realmente estuviesen en correspondencia con la finalidad formativa que se persigue.

Después se estableció un paralelo conceptual entre Proceso de Formación General y para la Gestión Social en la Cultura, enfatizando en las especificidades de este último con el objetivo de que se comprenda por qué es una competencia básica integradora de la cual deben estar dotados los recursos humanos que rectorean políticas culturales.

Seguidamente se exponen los fundamentos del proceso de formación para ese segmento (como gestores sociales) o sea, la concepción del proceso a partir de lo investigado y visto a través de sus componentes didácticos. Se concreta en definitiva cómo las bases teóricas permiten moldear desde los fundamentos un proceso formativo orientado hacia la aprehensión de los resortes propios de la gestión social en la cultura.

El tercer capítulo presenta la Estrategia de Capacitación que se propone para funcionarios y directivos del sector cultural en Pinar del Río, argumentada científicamente, o sea, vista a través del prisma de la formación de personas como gestores sociales en la cultura. Recrea los requisitos para construir este tipo de estrategia, su objetivo general, las estrategias específicas con su estructura, así como el tratamiento que se les da a partir de las vertientes principales de capacitación que abarcan.

Este es, a grandes rasgos, el resumen integrador de lo que a continuación se presentará en la presente tesis de Maestría en Ciencias de la Educación.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS HISTÓRICO DEL PROCESO DE FORMACIÓN PARA FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS DE LOS SISTEMAS DE LA CULTURA. PARTICULARIDADES EN CUBA Y ESPECIFICIDADES EN PINAR DEL RÍO.

1.1- Proceso de formación para funcionarios y directivos de los Sistemas de la Cultura a nivel internacional.

Para concebir un proceso de formación y fundamentarlo teóricamente (fin último de este trabajo) se hace necesario partir de su propia historia, de sus raíces más profundas a fin de buscar en ellas componentes, relaciones, regularidades y otros elementos que reelaborados de modo creador contribuyan a enriquecer la obra que se pretende moldear. El **objetivo** de este capítulo es por tanto, analizar el comportamiento histórico que han tenido los procesos formativos de aquellos que dirigen la cultura y su sistema de instituciones en todos los planos, desentrañando de esa manera lo positivo para incorporarlo creadoramente y las barreras para erradicarlas.

La enseñanza de funcionarios y directivos en el Sistema de la Cultura requiere un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues la base donde ella se erige así lo determina en cualquier parte del mundo.

No es posible enmarcar en un esquema clásico la enseñanza cuyos fines determinan un adiestramiento, una recalificación y un perfeccionamiento continuo. Estos términos están asociados a la práctica y parten de ella, pues los funcionarios y directivos que ingresan en cursos de superación cultural, tienen ya acumulado un arsenal de conocimientos, hábitos y habilidades que les permiten interactuar de forma creadora dentro del proceso.

La práctica obliga a pensar, estimula al pensamiento y entonces el hombre actúa y participa de manera creadora en su propia transformación y en la del medio que lo circunda.

El significado de la práctica como fuente del conocimiento ha sido históricamente utilizado en el proceso de capacitación, logrando que las experiencias se socialicen en el colectivo y se transmitan vivencias que van incorporándose de

forma activa al proceso de enseñanza y permitiendo una interacción eficaz entre alumnos y profesores y entre los propios alumnos. De esa manera ambas relaciones se ponen en función de resolver problemas formativos y buscarle solución a situaciones que se presenten en cualquier país o nación del mundo para este particular.

Al analizar las posibilidades de capacitación dentro de los Sistemas de la Cultura se tienen en cuenta tres componentes: el hombre, el colectivo laboral y la sociedad. La interacción entre ellos conforma un conjunto de nexos que hace posible y real el proceso de enseñanza – aprendizaje por representar en definitiva la propia fuente de la capacitación. Así se ha comportado a través de la historia este fenómeno a nivel internacional.

Ahora bien, no se puede concebir que los funcionarios y directivos de los Sistemas de la Cultura, se superen solo a través de cursos que es la forma en que tradicionalmente se ha hecho hasta hace unos años.

En las condiciones actuales del mundo la perspectiva de superación autodidacta y las técnicas de enseñanza que permiten un estilo y ritmo propio de estudio, se perfeccionan sin cesar y cobran una especial importancia.

Por su parte el medio laboral ha de crear las condiciones propicias para que el funcionario y el directivo puedan ejecutar de manera práctica los conocimientos y habilidades adquiridas en cualquier región del mundo con independencia del Sistema Económico Social que en ella impere.

El impetuoso desarrollo alcanzado por la Ciencia y la Técnica en el mundo contemporáneo, hace que los que participan en el proceso de enseñanza – aprendizaje se tracen objetivos precisos, sólidos y en correspondencia con las exigencias del momento, utilizando formas y métodos eficaces para el alcance de las soluciones y la satisfacción de las necesidades.

Es menester esencial, que el funcionario y el directivo de la Cultura estén altamente calificados en la actualidad, pues de sus capacidades, habilidades, conocimientos, destrezas y de su actividad constante y creadora, depende en

gran medida el desarrollo y el éxito de la organización en cualquier territorio o país.

En las condiciones del socialismo, el Sistema de Dirección de la Cultura es muy particular y la satisfacción de las necesidades de la sociedad en el ámbito espiritual, determina en última instancia la propia orientación del Sistema.

La preparación y superación deben realizarse de forma sistémica y con periodicidad sistemática.

Cabe retomar aquí la siguiente reflexión:

La organización en sistema de la preparación y la superación tiene como objetivo que este proceso se realice en todas las esferas de la vida con orientaciones políticas, técnicas, docentes y metodológicas uniformes, perfeccionando los conocimientos, hábitos y habilidades en función de las necesidades actuales y perspectivas del país y haciendo un uso racional de los recursos que se empleen.

Dando una mirada al proceso de formación de funcionarios y directivos de los Sistemas de la Cultura a nivel internacional, se observa que la experiencia indica cómo la capacitación debe brindarse a toda la masa, pero con un marcado carácter diferenciado en cuanto a las manifestaciones en las que se desempeña cada cual y de acuerdo al sistema socioeconómico y al país al que pertenecen. Hay que garantizar la calificación, pero atendiendo a las necesidades en cada una de las partes integrantes del sistema.

De manera general deben cumplirse determinados requisitos que son la sistemática superación de los directivos y la preparación básica de los funcionarios y especialistas por constituir sus propias reservas.

Para cumplirlos hay que tener presentes las características del tipo de enseñanza y las tendencias fundamentales que se manifiesten actualmente según el nivel y las funciones que desempeñe cada uno dentro del Sistema.

Existen cuatro sectores básicos en el proceso de enseñanza a funcionarios y directivos de los Sistemas de la Cultura a nivel internacional que son:

1. Conocimientos y habilidades de dirección y funcionamiento profesional.
2. Conocimientos socio–políticos e ideológicos del Sistema que representen.
3. Conocimientos artístico–culturales y científico-técnicos en consonancia con el desarrollo alcanzado por el mundo contemporáneo.
4. Conocimientos propiamente técnicos de las funciones que desempeñen en el contexto donde se inserten.

Teniendo estos patrones interiorizados, se concluye que en cualquier país quienes pretendan implementar un sistema de capacitación y superación para funcionarios y directivos del sector cultural, que cristalicen en un proceso formativo, deben:

- ✓ Analizar la capacitación en su integridad, compuesta por elementos y subsistemas que presenten propiedades específicas y que establecen relaciones entre sí.
- ✓ Determinar el límite de la capacitación según el estudio de necesidades, la definición de los objetivos y el diseño de los programas, entre otros elementos.
- ✓ Asumir que la capacitación como sistema abierto interactúa con el medio e intercambia información con el mismo, influyendo en él y recibiendo a su vez influencias.
- ✓ Estudiar el alcance de los objetivos previstos, su contenido, la forma de evaluarlos, las relaciones que guardan, así como la estrategia pedagógica instrumentada para alcanzarlos, dado el carácter integral y multifacético de las mismas.
- ✓ Analizar el sistema de capacitación teniendo en cuenta sus elementos interactuantes en tanto a que el cambio en uno de ellos provoca una cadena de cambios que incide en los otros.
- ✓ Estudiar la dinámica de la capacitación, investigando los procesos de autorregulación, coordinación y subordinación, así como las posibilidades de perfeccionamiento del Sistema.

En la actualidad, el mejoramiento de la organización sistémica en la preparación y superación de los funcionarios y directivos del Sistema Cultural, depende en gran medida de las características particulares que en cada país adopte el sistema de dirección político y de la economía, siendo así los programas de capacitación, una expresión nítida de las tareas fundamentales que se asumen para perfeccionar la dirección integral de la nación.

Se puede plantear tácitamente que la aplicación de un enfoque sistémico con el soporte de los métodos más modernos que ella lleva implícito, constituye indudablemente, un objetivo central en la calificación de los funcionarios y directivos de la cultura a nivel internacional y como es lógico en Cuba. Existen varias razones entre las cuales están:

- ✓ Los cambios que se producen actualmente de manera continua en los mecanismos económicos, políticos y socio - culturales de los países.
- ✓ La necesaria introducción de los avances de la Revolución Científico - Técnica (RCT) en el mundo contemporáneo.
- ✓ La necesidad de impregnar un enfoque práctico en la enseñanza teniendo presente que es la práctica quién determina las exigencias planteadas a funcionarios y directivos de cualquier organización en cualquier parte del mundo.

De forma general, las tendencias actuales de los países más avanzados en preparación y superación de funcionarios y directivos culturales, plantean que de forma consciente y creadora se enfoque el proceso de enseñanza – aprendizaje en sus múltiples y complejas relaciones logrando integrar todos los componentes del mismo. En eso coinciden las naciones de las cuales se obtuvieron referencias a la hora de efectuar este estudio y es válido para todas aunque este paradigma aún no ha podido ser alcanzado en muchas de ellas.

En el contexto de movilidad e intercambio que presenta el mundo de hoy, los gestores sociales en la cultura y sus organizaciones formativas han de adaptarse a las nuevas realidades pues la industria cultural de las grandes corporaciones, con poder para situarse rápidamente en el escenario, impondrían políticas globalizadoras de manera implacable con todas sus nocivas

consecuencias. Esto es válido para todos los países, pero especialmente para los que se dediquen a gestionar socialmente la cultura en el tercer mundo.

1.2 - Proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema Nacional de la Cultura en Cuba.

En Cuba, durante el período colonial y neocolonial, el Sistema de Instituciones Culturales existente estuvo atado como las demás ramas de la Economía Nacional a la privatización y generalmente a ellas tenían acceso aquellos que pudieran, por su posición social, pagar los productos y servicios culturales o sea la cultura era eminentemente elitista. Los dueños de Teatros, Galerías, Conservatorios de Música, entre otras instituciones, que para estos casos funcionaban como directivos, se capacitaban generalmente de manera autodidacta o sea, eran empíricos por la necesidad imperiosa que tenían de prepararse para estar en consonancia con los nuevos tiempos y de esa manera mantener activados los mecanismos de sus negocios, que en definitiva eran la fuente directa de obtención de ganancias para enfrentar los retos de la cruda competencia que prevalecía. Durante la neocolonia específicamente, los empresarios (directivos) y sus más altos empleados (funcionarios), en el afán constante de lucro, imitaban los modelos culturales norteamericanos y se preocupaban constantemente por mantener la tendencia del gran espectáculo debido a los jugosos dividendos que proporcionaba. Toda la superación estaba en función de lo anteriormente planteado y se hacía por gestiones propias pues al estado no le competían esos menesteres. Sólo en algunos gobiernos se instrumentó una especie de Oficina o Departamento de Cultura dentro del Ministerio de Educación buscando una imagen de democracia, pero en la práctica siempre fue inoperante y no tenía entre sus funciones la formación de personas.

Después del triunfo de la Revolución se produce un vuelco en el Sistema Institucional de la Cultura producto del proceso de nacionalización efectuado en los primeros años. Para el sector se estableció en 1960 el Consejo Nacional de

Cultura con sus Delegaciones Provinciales, o sea, que no puede hablarse de un Ministerio propiamente dicho pero si de una estructura bien definida con sus niveles de subordinación específicos.

A partir de 1976 cuando ya se instrumenta la nueva División Político – Administrativa en el país, aparece el Ministerio de Cultura (MINCULT) con sus Sectoriales Provinciales y Municipales. Surgen estructuras diseñadas con el fin de dar respuesta a las necesidades crecientes del pueblo cubano desde el punto de vista espiritual y a los profundos cambios operados en la vida económica, política, jurídica y social del país a lo cual no escapa el Sistema Nacional de Superación para la Cultura que se define como el conjunto de principios, normas, estructuras, procesos y relaciones orientados a garantizar la habilitación, complementación, titulación, perfeccionamiento, reorientación, especialización, y actualización de los conocimientos (culturales, político-ideológicos, científico – técnico - profesionales y de dirección) y el desarrollo de la habilidades necesarias para el cumplimiento de las funciones laborales de los cuadros, dirigentes, técnicos, especialistas, artistas, creadores y otros trabajadores del sector.

Dentro del MINCULT este sistema tiene la responsabilidad de definir, diseñar y ejecutar planes de estudio y programas orientados a dar respuesta a los resultados del diagnóstico de necesidades de superación y a las prioridades establecidas por la Política Cultural de la Nación Cubana. A tal efecto está integrado por:

- ✓ Un Centro Nacional de Superación para la Cultura (CNSC).
- ✓ Quince Centros Provinciales de Superación para la Cultura (CPSC) ubicados en todas las provincias y el municipio especial Isla de la Juventud.
- ✓ Áreas de Capacitación de las Instituciones Nacionales para preparar los recursos humanos en su radio de acción.

Para que este sistema funcione es necesario que se den con certeza regularidad los siguientes requisitos:

1. Articulación coherente con las Direcciones y Áreas de Programas Culturales, de Recursos Humanos, de Cuadros y con las demás Instituciones Docentes adscritas al MINCULT.
2. Vínculo directo con los Centros de Enseñanza Superior, las Escuelas Ramales de otros Organismos, el Ministerio de Educación (MINED), el Ministerio de Educación Superior (MES), las Escuelas de Arte y otras Instituciones que inciden en la capacitación.
3. Ampliación y consolidación de relaciones con Instituciones y Organizaciones Nacionales e Internacionales.
4. Vinculación con Intelectuales y Creadores que permita propiciar acciones docentes y espacios de diálogo y reflexión donde ellos estén insertados.

La red de Centros Provinciales de Superación para la Cultura existentes hoy en el país y asesorados metodológicamente por el CNSC, tiene la misión básica de articular la política trazada desde la instancia superior (nacional) y su realización a través de la actividad docente - metodológica dirigida a dar respuesta a las necesidades y demandas de preparación a partir de la coordinación de esfuerzos del capital humano en cada territorio.

La misión del CNSC esta recogida en su proyección estratégica y consiste en:

- ✓ Contribuir al mejor desempeño profesional de los recursos humanos del Sistema de la Cultura, con énfasis en los cuadros de dirección y sus reservas así como de otras personas vinculadas a los procesos culturales a través de acciones docente - metodológicas y servicios de información en correspondencia con la Política Cultural de la Nación Cubana.

La proyección hacia el futuro se refleja en la declaración de su visión y es la siguiente:

- ✓ Los Centros de Superación para la Cultura son instituciones culturales con reconocido prestigio, provincial, nacional e internacional, que ofrecen servicios docente-metodológicos, de información y documentación en correspondencia con las necesidades y prioridades del Sistema de la Cultura.

- ✓ Cuentan con equipos de dirección que promueven una gestión participativa con colectivos docentes especializados y grupos de colaboradores integrados por cuadros, artistas, creadores y especialistas en todo el país.
- ✓ Se caracterizan por la profesionalidad, la solidaridad, el espíritu de obtener logros, la eticidad y el sentido de pertenencia hacia la organización.
- ✓ Entre las líneas más importantes está la coordinación del trabajo con los centros autorizados del organismo para impartir cursos de post – grado.

Teniendo en cuenta que los hábitos culturales de la población se han enriquecido, el sector de la cultura asume nuevos retos que requieren mayor efectividad en su actuación a tenor de la ubicación de la cultura en el centro del modelo de desarrollo social que se ha propuesto el país.

En ese ámbito, el papel dinamizador de los procesos de formación y capacitación en función del desarrollo del capital humano dentro del sector cultural, reafirma su importancia.

El Año Académico, constituye una de las líneas estratégicas fundamentales en el sistema de superación para funcionarios y directivos del sistema de la cultura como gestores sociales tanto del CNSC como de los CPSC. Para su proyección se debe dirigir siempre una mirada hacia las transformaciones que se van operando en las funciones y competencias de los agentes y actores del trabajo cultural, paralelamente a la realidad social y de acuerdo con los lineamientos y principios de las políticas desde la perspectiva de la propia iniciativa social.

Con el objetivo de favorecer la pertinencia y coherencia de las acciones docentes en relación con las prioridades y objetivos estratégicos del MINCULT y con los programas de desarrollo de las Instituciones Nacionales, los diseños de propuesta de Años Académicos, deben tener como punto de referencia los resultados de los diagnósticos de necesidades de aprendizaje del Sistema de la Cultura. Se deben determinar las prioridades, enriquecer las alternativas de solución a los problemas de capacitación detectados, e intensificar para ello los

procesos de preparación y categorización de los claustros docentes que asuman la tarea.

No obstante, quedan aún aspectos susceptibles de ser perfeccionados y sobre ello tratan las siguientes reflexiones.

A nivel nacional hay que tener muy en cuenta que para referirse a un sistema, es imprescindible asumir la existencia de un “todo” visto en su integridad.

De ahí se desprende, que la política cultural que se esgrima para capacitar a funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura como gestores sociales, atañe a todos los territorios del país, independientemente de que en cada uno de ellos, teniendo en cuenta sus características y particularidades específicas, se adopten diferentes formas para la ejecución del proceso.

De todas las definiciones de Sistema que fueron consultadas llamó la atención sobremanera la a que a continuación se presenta por la dimensión y carácter complejo que presupone un conjunto de partes cuya interacción produce la aparición de nuevas cualidades interrogativas no inherentes a los componentes aislados que constituyen el Sistema. El nexo entre los componentes es tan estrecho y sustancial que la modificación de uno ellos provoca la modificación de los otros y con frecuencia de todo el Sistema. La existencia de una interacción tan estrecha del nexo orgánico de los componentes es la base por la cual en la interacción con el medio el sistema siempre aparece como algo único, dotado de determinación cualitativa. El Sistema es una formación en la cual las conexiones internas de los componentes entre si, prevalece sobre las influencias extrínsecas en ellos.

Es muy importante conocer este concepto al concebir un Sistema de Capacitación para recursos humanos.

El sistema de capacitación para los recursos humanos implicados en los procesos de desarrollo sociocultural a nivel nacional, debe tener en cuenta determinadas características, en la búsqueda de caminos para hacerlo eficaz, eficiente y efectivo. Históricamente no siempre se ha alcanzado el paradigma en

tal sentido porque no se conocen a veces, en toda su magnitud, dichas características. Entre ellas están las siguientes:

- ✓ Se debe instrumentar a partir de necesidades de capacitación según las exigencias del desempeño profesional.
- ✓ Tiene que ser un proceso pensado en su dimensión cíclica debido a los movimientos permanentes de los recursos humanos dentro del sector.
- ✓ Debe estar dirigido más hacia el perfeccionamiento práctico que a la construcción de saberes teóricos.
- ✓ Ha de insertarse dentro de dos lógicas de actuación y pensamiento. Por un lado está la impuesta por el Sistema Normalizado de Educación y por el otro, la que generan los procesos culturales.
- ✓ El proceso evaluativo se debe construir a partir de los nuevos conocimientos, pues el sujeto que prende es activo, dinámico por naturaleza y aporta valiosas experiencias que han de ser aprovechadas.

Finalmente hay que tener muy en cuenta que el Sistema de Educación del Sector Cultural, demanda del Sistema de Educación Global en el sentido de la formación de la identidad nacional y de los valores que aseguran el orden social, pero a la vez el Sistema Educativo Global demanda del Sistema de Educación Cultural, determinados elementos en el orden político – ideológico a los que no puede globalmente satisfacer en todas sus dimensiones.

Por línea general los funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Cuba, no tienen todos los resortes ni conocimientos necesarios sobre los fundamentos teóricos básicos de su proceso formativo y este se ejecuta de manera atomizada siendo de vital importancia la búsqueda de una sistematicidad continua. Es necesaria la comprensión de que el proceso capacitativo para la formación de este sector es un “todo” con cualidades intrínsecas que revelan el nexo entre sus componentes y las relaciones específicas, entre las necesidades de aprendizaje y los objetivos así como entre los objetivos y los métodos seleccionados, entre otras.

En todo momento hay que distinguir al hombre que es a la vez sujeto y objeto de la capacitación en el proceso de formación.

El hombre participa en su dirección y al mismo tiempo es a él a quien va dirigida la capacitación.

1.3- Análisis histórico del proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río.

Durante todo el período prerrevolucionario (colonia y neocolonia) la situación de Pinar del Río en cuanto a la formación de los que administraban, dirigían o eran empresarios de las escasas instituciones culturales existentes, no difiere en lo absoluto de lo que sucedió en el resto del país.

El triunfo revolucionario del 1ero. de enero de 1959 ocasionó en la provincia un viraje total en las estructuras políticas y administrativas del estado, a lo cual la esfera de la cultura no estuvo ajena.

El Sectorial Provincial de Cultura de Pinar del Río contó desde su surgimiento con el llamado **Departamento de Educación**, integrado por tres especialistas principales: el Coordinador de Escuelas, el Metodólogo de Capacitación y el Coordinador de Bibliotecas. Al Departamento se subordinó la llamada **Escuela de Capacitación** que se encargó en esta etapa de superar a los directivos, funcionarios y trabajadores en general del sector, incluidos los pertenecientes a los Sectoriales Municipales, a través de cursos diversos que ayudaron en el sentido de la capacitación, pero que adolecieron de una organización científica y coherente así como de una sistematización que permitiera darle seguimiento al tema.

En 1980 se crean los Centros y/o Consejos Provinciales subordinados a la Dirección Provincial de Cultura, fundándose como parte de estos el **Centro Provincial de Superación para la Cultura (CPSC)** cuya misión básica es capacitar los recursos humanos del Sistema Institucional cumpliendo las exigencias propias de esa importante tarea.

Históricamente, el Plan de Capacitación para funcionarios y directivos, ha tenido como objeto esencial la preparación cultural y político – ideológica de los implicados a fin de contribuir a que desempeñen correctamente el rol que les corresponde dentro de la sociedad a la cual se deben, pero el logro de este objetivo no ha cristalizado en toda su magnitud y extensión, evidenciándose aún debilidades palpables.

La preparación político – ideológica específicamente, tiene una connotación especial en el proceso y se constituye en “estrategia maestra” por estar implícita en todas las acciones de capacitación. Ella está orientada a brindar las bases, argumentos y fundamentos de la política actual de la Revolución para situar a los funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en el justo lugar que les corresponde con un conocimiento pleno de los programas priorizados.

En cada componente del Plan de Capacitación, se deben abordar contenidos que tributen a la preparación político – ideológica del sujeto, pero siempre unidos a aquellos que están asociados a la superación cultural que tiene que erigirse como pilar básico del proceso en su dimensión más universal y no siempre se alcanza.

Los componentes del Plan son los siguientes:

- 1- Preparación y superación político-ideológica.
- 2- Preparación y superación técnico – profesional.
- 3- Preparación y superación en dirección.
- 4- Preparación y superación económica.
- 5- Preparación y superación para la defensa.

En los últimos años, el CPSC de Pinar del Río, que es la entidad encargada de asumir y ejecutar el Plan de Capacitación a nivel provincial, ha trabajado diversas **temáticas** para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en su misión de convertirlos en gestores sociales, aunque este paradigma aún no se ha logrado y constituye una de las aristas principales del problema detectado

por la asistematicidad con que han sido abordadas que entorpece la fluidez del proceso.

Entre las más notables están las siguientes:

- ✓ Comercialización del Arte.
- ✓ Planeación Estratégica. Dirección por Objetivos y Valores.
- ✓ Programación, Promoción y Animación Cultural.
- ✓ Estética y Apreciación de las Artes.
- ✓ La Comunicación en los Procesos de Desarrollo Local.
- ✓ El Promotor Cultural como Agente de Cambio.
- ✓ La Investigación. Identificación de Necesidades y Problemas.
- ✓ Gestión de Procesos Culturales.
- ✓ Las Políticas Culturales.
- ✓ El Diagnostico Participativo Comunitario.
- ✓ La Planificación de los Procesos de Desarrollo Comunitario.
- ✓ Génesis y Formación de la Cultura Cubana.

Se han impartido Diplomados, Cursos, Talleres y Postgrados que de alguna manera se adaptan a las temáticas antes mencionadas, pero sin arreglo a un sistema que permita dar respuesta a las necesidades de elevar la gestión social de los implicados (**Anexo No.1**)

Existen elementos, dentro del mosaico de la capacitación, poco explorados y escasamente explotados en Pinar del Río. A continuación se expondrán criterios al respecto:

A partir del diagnóstico, cuyo fin fue determinar las necesidades de aprendizaje, se obtuvieron resultados que están muy ligados a los componentes del Plan de Capacitación. Entre las necesidades más apremiantes se registraron las siguientes:

- ✓ Comunicación Cultural General.
- ✓ Control Interno y Auditoría.
- ✓ Las Industrias Culturales y el Mercado del Arte.

- ✓ El Sistema de Legislación para la Gestión de los Recursos Humanos en el Sector de la Cultura.
- ✓ Las Metodologías para el Diseño e Instrumentación de los Planes de Defensa en el Sistema Institucional de la Cultura.

Las temáticas antes mencionadas no están insertadas entre las acciones de capacitación ejecutadas por el CPSC en los últimos años y los planes deben diseñarse teniéndolas en cuenta.

Estas necesidades, unidas a otros elementos que son de interés para el Sistema de la Cultura, conforman los módulos de contenidos a desarrollar en el Plan de Acciones de Capacitación que se propone.

Existen tres enfoques para la capacitación estructurados a través de diversas formas o modalidades. Ellos son:

- 1- La capacitación en el puesto de trabajo.
- 2- La capacitación fuera del puesto de trabajo.
- 3- La autosuperación.

De estos el más importante es el primero, pues crea las expectativas necesarias para una calificación constante de los funcionarios y directivos, permitiendo un aprendizaje más significativo al producirse la confrontación experimental directa con los problemas prácticos que acontecen continuamente.

A ello es a lo que se aspira, pero no siempre se ha podido lograr en toda la dimensión que requiere el contexto cultural.

La capacitación fuera del puesto de trabajo, o sea, en cursos estructurados para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura tiene sus particularidades muy específicas. En primer orden hay que tener presente que es para personas que dirigen desde el punto de vista cultural Municipios, Centros y/o Consejos Provinciales, Organizaciones no gubernamentales y otras vinculadas a la Dirección Provincial de Cultura y atendidas por ella (**Anexos No. 2 y No. 3**), Instituciones Culturales a cualquier nivel, Departamentos y Áreas de Trabajo.

Por esta razón el término **Dirección** ha de estar muy claro para todos los implicados en el proceso y este se puede resumir en lo siguiente:

Dirección: Es organizar, orientar, ayudar, encaminar, guiar y enseñar cómo hacer las cosas de la mejor forma posible. Es además penetrar en la esencia del fenómeno desentrañando su meollo racional, buscar en él lo deficiente para superarlo, apoderarse de las mejores experiencias e incorporarlas al proceso y controlar a los que hacen todo tipo de trabajo, evaluando y a la vez estimulando. La **Dirección** es como una influencia que toma en consideración fundamentalmente la naturaleza del objeto dirigido, que considera al máximo su propia naturaleza y que se corresponde con la lógica del objeto que se dirige.

Hay otro aspecto al que se requiere prestar una atención especial y es específicamente al proceso de elaboración de los **Programas Formativos de Capacitación**.

La preparación de los docentes ha de ser sumamente profunda y cuidadosa, mientras que los programas, más que brindar información, han de estar dirigidos a hacer pensar y a lograr que el sujeto se entrene para proponer soluciones a situaciones específicas y alcanzar así los objetivos propuestos.

Se persigue además que la elaboración de programas para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río sea una actividad especializada, dirigida a lograr la profundización de los conocimientos y el desarrollo de las capacidades y habilidades para que cumplan con más efectividad sus funciones.

Lo primero entonces es determinar las necesidades de aprendizaje para asegurar la orientación de la capacitación.

Los programas son documentos metodológicos que definen con exactitud los elementos que posibilitarán la efectividad del proceso de capacitación y la organización interna del mismo.

Deben elaborarse sobre la base de las necesidades de los capacitados (de ahí la importancia de la DNA) y es aconsejable la creación de grupos pequeños para

su diseño, que trabajen en función de utilizar consecuentemente el enfoque sistémico a lo largo del proceso.

El grupo ha de contar con un plan que asegure el orden necesario del trabajo, la lógica del proceso y los resultados esperados o sea, la satisfacción de las necesidades de aprendizaje de los capacitados.

El diseño de los programas requiere una secuencia por etapas que asegure su enfoque en sistema y según el estudio realizado debe operar como a continuación se expone:

- ✓ Formulación de objetivos.
- ✓ Determinación y agrupación de temáticas.
- ✓ Precisión de contenidos (conocimientos habilidades y valores)
- ✓ Selección de métodos.
- ✓ Selección de medios.
- ✓ Selección de formas.
- ✓ Precisión de bibliografía.
- ✓ Definición del sistema de evaluación.

Un elemento vital en este proceso es el balance constante de los recursos materiales, financieros y humanos, así como el tiempo para desarrollar el programa, de modo tal que una vez confeccionado, sea un proyecto realizable sin margen a la utopía.

Para la puesta en marcha del programa, su aseguramiento metodológico es esencial y los momentos del mismo son la elaboración de la bibliografía del programa, la confección de las orientaciones metodológicas para los docentes y la discusión de los programas con los que lo imparten.

1.4- Resultados del diagnóstico. Constatación del problema.

La provincia Pinar del Río en su Sistema Institucional de la Cultura, cuenta con un total de 280 directivos (cuadros y dirigentes no cuadros) y 347 funcionarios que están distribuidos de la siguiente manera:

- En la Dirección Provincial de Cultura, 4 directivos.
- En los Centros y/o Consejos Provinciales, 142 directivos.
- En las Direcciones Municipales de Cultura con sus instituciones subordinadas, 134 directivos.
- Total: 280 directivos

Los funcionarios con que cuenta la provincia dentro del Sistema Institucional de la Cultura están distribuidos como a continuación se expresa:

- En la Dirección Provincial de Cultura, 12 funcionarios (Jefes de Departamentos y Áreas de Trabajo).
- En los Centros y/o Consejos Provinciales, 194 funcionarios (Jefes de Departamentos y Áreas de Trabajo).
- En las Direcciones Municipales de Cultura con sus instituciones subordinadas, 141 funcionarios (Jefes de Departamentos y Áreas de Trabajo).
- Total: 347 funcionarios.

1.4.1 – Integración de los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas.

En la **Encuesta** realizada a 210 funcionarios y 195 directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río (**Anexo No. 4**) cuyo objetivo fue la determinación de las necesidades de aprendizaje para consolidar su accionar dentro del sector, se constató que:

- ✓ Un 76,5 % del total de funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura, no ha recibido cursos o programas de capacitación integral. El resto ha recibido superación técnica solamente.
- ✓ Un grupo considerable de funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura son reacios a la recepción de cursos o programas de capacitación integral, alegando que no hay tiempo suficiente para ello debido a la operatividad de sus funciones.

- ✓ Hasta el momento los cursos impartidos han sido muy atomizados y sin relaciones de consecutividad o nexos de continuidad entre ellos.

La finalidad de esta encuesta, al igual que las demás aplicadas, fue la constatación del problema científico a investigar y los resultados que arrojó fueron vitales en todo el estudio realizado.

Entre los principales **problemas detectados** están los siguientes:

1. Los planes de estudio se mantienen en su mayoría, en parámetros tradicionales con un corte eminentemente academicista.
2. El proceso docente se muestra asistémico e ineficiente. Se imparten cursos de manera atomizada sin buscar nexos entre ellos que doten de un carácter sistémico al proceso formativo.
3. Los que ejecutan y dirigen este proceso no siempre poseen suficiente dominio de la teoría didáctica.
4. En ocasiones falta la adecuada relación entre la lógica de la ciencia y la lógica de la profesión en la dirección del proceso docente.
5. Se enfatiza en lo instructivo, asumiendo como secundario la formación de valores.
6. Prevalcen aún métodos de enseñanza-aprendizaje tradicionales, memorísticos y reproductivos.
7. Inadecuado clima didáctico para desarrollar la docencia.
8. Los programas son mayormente informativos y no posibilitan la evaluación de impactos por no desarrollarse sistemáticamente experiencias donde se apliquen los conocimientos adquiridos.
9. Existencia de proyectos de preparación y superación elaborados sin un profundo diagnóstico de necesidades de aprendizaje.
10. El análisis diagnóstico de los programas permitió constatar que no siempre están contextualizados y en algunos casos no motivan presentando problemas de forma, concepción y tiempo.

Lo anteriormente planteado, hace que la formación del segmento estudiado dentro de los recursos humanos del sector cultural, adolezca de importantes conocimientos y destrezas para comprender y asimilar los problemas que atañen

a la organización, así como las vías para solucionarlos y los mecanismos para convertirse en verdaderos gestores sociales preparados integralmente.

Otro instrumento seleccionado para investigar las carencias e insuficiencias del proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema Institucional fue la **Entrevista Grupal (oral)** a 26 capacitadores pertenecientes a las 14 Direcciones Municipales y a los 12 Centros y/o Consejos Provinciales con que contamos, la cual evidenció palpables debilidades. **(Anexo No. 5)**

También se aplicó un **Cuestionario (escrito)** al 100% de los dirigentes y docentes del CPSC **(Anexo No. 6)**, el cual evidenció que los programas mayormente son elaborados e impartidos sobre la base de las necesidades o solicitudes que hacen los Centros y/o Consejos Provinciales, así como las Direcciones Municipales de Cultura, pero que presentan las insuficiencias ya expuestas en el presente estudio.

La Escuela con su colectivo pedagógico, elabora dichos programas y en ocasiones establecen convenios con otros Centros para que los elaboren e impartan como ha sucedido con la propia Universidad de Pinar del Río.

No existen programas específicos que diferencien las peculiaridades de cada Centro y/o Consejo Provincial y esto también constituye una barrera porque se hace difícil la atención a las diferencias individuales de los implicados en el proceso. La capacitación está dirigida fundamentalmente a la formación técnico-profesional y su duración va desde una semana hasta tres meses. No siempre hay seguimiento sistemático, pues una vez terminados los cursos o seminarios no se han dado otros a dirigentes de organismos que inciden en el Sector de la Cultura y que les posibiliten sensibilizarse con las complejidades del mismo, lo cual sería muy beneficioso para planificar nuevas acciones capacitativas tendientes a perfeccionar la labor de esos sectores u organismos.

La entrevista grupal aplicada a los 26 capacitadores de las Direcciones Municipales de Cultura, Centros y/o Consejos Provinciales, también permitió constatar que en su mayoría son egresados de carreras universitarias, al igual que la totalidad del Claustro de Profesores del CPSC de Pinar del Río.

Las carreras que sobresalen son las Licenciaturas en Educación de varias especialidades así como de otras pertenecientes al Área de Humanidades de la Universidad de la Habana. Los capacitadores en las Direcciones Municipales de Cultura planifican las acciones de capacitación a ejecutar, pero también atienden la esfera de cuadros y en ocasiones otras áreas dentro de la estructura. Esto limita notablemente su rol como facilitadores dentro del proceso de formación. Ellos no están totalmente satisfechos con la disposición de algunos funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura para asumir la capacitación, pues en determinados casos se han mostrado reacios alegando que no tienen el tiempo suficiente para dedicarlo a esos “menesteres”.

Con el diagnóstico se demostró que el proceso formativo no es lo sistémico que debiera ser, incidiendo negativamente en el fortalecimiento de la Cultura Organizacional, la consolidación de la gestión social de los implicados y la preparación integral para asumir la misión asignada dentro del sector cultural.

1.5– Conclusiones parciales.

Una vez culminado este capítulo se arribó a la conclusión de que en el devenir histórico, los procesos formativos para funcionarios y directivos de los sistemas culturales en todos los contextos, han tenido sus particularidades específicas que los diferencian de los demás y que han de ser muy tenidas en cuenta a la hora de moldear una nueva propuesta.

Del estudio realizado se extrajeron valiosas experiencias que serán aplicadas con enfoque creador y se descubrieron fisuras sobre las que se trabajará para que sean selladas en aras de mejorar continuamente el proceso formativo que se pretende instrumentar.

CAPÍTULO II: BASES TEÓRICAS PARA FUNDAMENTAR EL PROCESO FORMATIVO DE FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS DEL SISTEMA DE LA CULTURA EN PINAR DEL RÍO COMO GESTORES SOCIALES.

2.1– Bases teóricas para la fundamentación del proceso formativo dirigido al segmento de los recursos humanos que se evalúa.

Este capítulo tiene como **finalidad** evaluar las concepciones aportativas esgrimidas por teóricos diversos y desde esas bases moldear los fundamentos del proceso formativo que se propone. Al concebirlo para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura como gestores sociales, se parte de las citadas bases teóricas cuya función es fundamentar los componentes que lo integran, las relaciones existentes entre ellos y la estrategia que se propone, desde las **Ciencias de la Educación** que responden al problema investigado.

Las bases de la presente propuesta se enmarcaron a partir de varias de ellas, tales como la **Sociología Educativa**, la **Psicología Educativa**, la **Economía de la Educación**, la **Pedagogía**, la **Andragogía** y la **Didáctica**, entre otras.

Estas bases se seleccionaron partiendo del marco teórico de la investigación y el acopio de bibliografía realizado a tales efectos.

Para fundamentar la formación de funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura como gestores sociales en Pinar del Río, se hizo necesario recurrir a varios teóricos entre los que se destaca **L. S. Vigotsky** y su Escuela del **Enfoque Histórico - Cultural**, sustentador de los fundamentos de este trabajo por concebir la unidad entre lo biológico y lo social de manera integradora, el determinismo socio - histórico de la personalidad, su carácter regulador consciente y activo, el papel de la autoconciencia en su estudio, la unidad de lo afectivo y lo cognitivo en ella y el carácter reflejo de la psiquis humana.

Por otra parte esta teoría coloca al desarrollo psíquico como producto del proceso de apropiación de las distintas formas de la experiencia social, tan importantes para poder modelar un proceso de formación y deja bien claro que

el desarrollo ocurre bajo la influencia de la enseñanza que va delante de él, lo conduce y lo orienta.

De esta manera se define que la Situación Social del Desarrollo para el caso que nos ocupa, es una combinación especial que se da entre los procesos psíquicos internos de los sujetos y las condiciones externas en que los mismos se desenvuelven condicionando la dinámica de su desarrollo integral.

Por otra parte el paradigma histórico - cultural, articuló certeramente los procesos psicológicos y socioculturales que en definitiva son esencia de lo que pretende la presente propuesta en el ámbito de la formación y legó una serie de objetivos de la Educación que se corresponden perfectamente con lo que aquí se persigue.

Entre ellos están la promoción a la par del Desarrollo Sociocultural y Cognoscitivo de los recursos humanos que se pretenden capacitar, la ascensión a niveles superiores de desarrollo y autorregulación y el hecho de propiciar las herramientas necesarias para modificar el entorno físico y social.

Es importante señalar también que este enfoque concibe a los formadores en posición dialógica e intelectual, vínculo mediante el cual actúan como orientadores, desarrolladores y promotores de lo mejor de las ciencias, el arte y la sociedad a la vez que cumplen con su misión educativa.

La teoría de **Leontiev** también se tomó en cuenta para realizar esta investigación porque ella sistematiza el principio de la **actividad** en el conocimiento de las distintas ramas del saber psicológico y coloca a esta categoría como piedra angular en las elaboraciones teóricas que conforman la categoría **personalidad**.

Según **Leontiev** todo lo que realiza el sujeto es actividad con la aspiración suprema de satisfacer necesidades, pero en su propio marco aparecen otras nuevas que lo retan y enriquecen el proceso. La actividad parte de un motivo, que genera y determina el objetivo. En ella nacen las capacidades que dependen de la existencia de habilidades y hábitos desarrollados en la base, los cuales se traducen respectivamente en acciones y operaciones. Así funciona la

mecánica para los sujetos de la formación en el caso aquí fundamentado, pues la necesidad se presenta motivada por las deficiencias de un proceso que conlleva al deseo de cambiar, para lo cual se hace indispensable la aprehensión consciente de los conocimientos, así como la formación de capacidades y el desarrollo de hábitos y habilidades.

Desde la **Sociología**, que es la doctrina acerca de la sociedad y las leyes de su desarrollo, se atendió el papel preponderante de la Educación en la configuración de la misma, concretado en la función que tiene toda institución educativa de preservar, desarrollar y crear cultura. En “Los siete saberes de la Educación del Futuro” que esgrime Edgar Morín se precisa que enseñar la condición humana debe ser objeto esencial de cualquier educación y especialmente de la del futuro. En Cuba, donde el proyecto pedagógico impone una mirada futurista, hay que tener muy presente la enseñanza de la condición humana para solucionar los problemas científicos que aparecen en el ámbito educacional.

Si se hace un balance de los antecedentes del problema investigado habría que decir que tiene un carácter eminentemente sociológico porque parte de un factor esencialmente humano y lo humano constituye incuestionablemente el eje esencial de la Sociología como ciencia.

El ser humano es a la vez físico, psíquico, biológico, social y cultural, es al mismo tiempo parte de una especie, parte de una sociedad y esta reflexión sociológica se tuvo en cuenta a la hora de buscar soluciones a los problemas presentados en el entorno pedagógico del proceso formativo que se fundamenta. Este tiene una carga sociológica considerable en tanto lo que se forma es el propio hombre que en su interactuar se transforma a sí mismo y de hecho contribuye a la transformación de la sociedad.

Entre los fundamentos sociológicos de la propuesta, está la incidencia del entorno en cuanto a las necesidades y motivaciones culturales del sujeto. Las relaciones sociales entre los que laboran en el Sistema de la Cultura, tienen características muy especiales que los tipifican y distinguen. Aquí se opera

desde la identidad personal y en su rol dentro de la sociedad, la sensibilidad artística y la visión exacta de la realidad objetiva ocupan un lugar muy importante. La propuesta, al estar dirigida a personas adultas, sujetos de la formación, tiene muy en cuenta los fundamentos de la **Psicología del Adulto y Andragógicos** que en definitiva permiten determinar la posesión de autonomía del adulto, el concepto que tiene de sí mismo, su capacidad de tomar decisiones, su autodirección cuando es necesaria, su independencia y su responsabilidad económica y cívica. Esto impone que el aprendizaje se base en conocimientos y experiencias propias que clarifican propósitos e intereses por desarrollar capacidades intelectuales.

El conocimiento de las características psicológicas del adulto es vital a la hora de diseñar e instrumentar el proceso de formación y hay que tenerlas muy presentes porque este grupo juega un papel que lo conlleva a responsabilizarse económica y cívicamente con la sociedad a que pertenece y se debe.

La bibliografía utilizada para investigar este aspecto apunta hacia la concepción de que la edad adulta se caracteriza por la plenitud vital y el cúmulo de experiencias viejas, pero también sobrevienen nuevas que enriquecen su acervo cultural. Lo psicológico en esta etapa de la vida incide intensamente en el aprendizaje, pues la persona está preparada para aprender y consciente de que debe continuar creciendo como ser humano. Su conocimiento se amplía a partir de lo que ya sabe y el interés que muestre, así como su capacidad intelectual, aspectos que determinan en gran medida el éxito del proceso. El aprendizaje se inicia a partir de la necesidad que surge en la mente humana de buscar soluciones a los problemas que se presentan. Entre las condiciones que lo favorecen están el interés por el ascenso laboral, el deseo de obtener logros y éxitos en el desempeño, la preocupación por el fracaso, la susceptibilidad ante las críticas, la mayor concentración en las clases y los mecanismos compensatorios que posee el sujeto para superar las deficiencias.

En este proceso formativo para adultos el aprendizaje juega un papel transformador del medio que los rodea y autotransformador de ellos mismos.

Hay que tener presente que el conocimiento adquirido tiene que ser útil y que brote de la experiencia y de las vivencias acumuladas para que en el colectivo cada sujeto pueda aprender a conocer, aprender a aprender, aprender a hacer y aprender a ser o sea que en la adultez, la utilidad del conocimiento, la experiencia y el funcionamiento psicológico general de la persona son determinantes para garantizar el aprendizaje

Esto exige la aplicación de métodos activos del aprendizaje como lo es el dialógico por sólo citar un ejemplo y requiere como se planteó anteriormente que el conductor del proceso cuente con bastos conocimientos culturales, históricos y sociales para que pueda convertirse en estimulador del aprendizaje dentro de un área tan especial como lo es la integrada por funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura.

En el ámbito económico, la propuesta se fundamenta partiendo de la gran significación que se le da al desarrollo del Capital Humano en el Sistema de la Cultura, donde los conocimientos adquiridos inciden en la elevación de la calidad de todos sus resortes, siendo el proceso educativo no sólo consumo que perfecciona al sujeto sino también inversión que potencia a la entidad.

Además del capital humano, existen otros problemas que son estudiados por la Economía de la Educación y que de alguna manera son abordados en el presente trabajo. Ellos son la formación laboral y la formación empresarial que dependen en gran medida del perfeccionamiento de una Cultura Organizacional. Esta constituye uno de los pilares fundamentales para apoyar a los que aspiren a la excelencia y hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan “capitalizar” el conocimiento, por decirlo de algún modo, en este entorno altamente cambiante que impone el mundo contemporáneo.

Las condiciones actuales, determinan que más allá de una simple relación causal entre cultura organizacional y gestión de los recursos humanos, lo que existe es una vinculación recíproca entre ambos elementos que genera desafíos permanentes para ser enfrentados por la organización.

Esa gestión tendrá sentido, en la medida en que los retos se superen satisfactoriamente y para ello se requiere de mucha creatividad.

La inversión en el adiestramiento y actualización de nuestros recursos humanos dentro del Sistema de la Cultura, es un aspecto de especial significación en todo el proceso de transformación de la entidad.

Dentro de las principales pretensiones de este estudio está el hecho de que las tendencias actuales en la capacitación a funcionarios y directivos en Pinar del Río manifiesten un viraje en su concepción. Ahora se impone seguir el ritmo dinámico que exige el momento y se concibe con participación activa, donde los implicados polemiquen aprovechando experiencias mediante la utilización de modelos en tiempo real que muestren la aplicación de sus conocimientos en cuanto a la labor cotidiana que realizan.

2.2- Marco conceptual básico.

En este espacio se le dará tratamiento a conceptos básicos para la propuesta, partiendo de aspectos significativos en lo general hasta llegar a una concepción particular de Gestión Social en la Cultura que es en definitiva, eje principal de lo que se pretende.

2.2.1-Conceptualización de Proceso de Formación General y para la Gestión Social en la Cultura.

La Educación es una función de la sociedad y da respuesta a la dinamización de ésta, por lo que dentro de sus objetivos está preservar, desarrollar y promover cultura teniendo como acción social al sujeto que ha de ser capacitado. Éste debe prepararse para comprender la realidad y transformarla de forma equilibrada, consciente y eficiente, logrando así la formación de valores dentro de la sociedad y que se asuman modos de actuación propios de ciudadanos responsables socialmente.

El **Proceso de Formación**, es un fenómeno complejo que implica la consolidación de una relación dialéctica entre lo pedagógico, lo didáctico y lo curricular, como premisa indispensable para que opere correctamente. Está integrado por un conjunto de etapas a través de las cuales la persona adquiere su plenitud en la vida y tiene tres dimensiones que son la **instructiva** manifestada en **conocimientos y habilidades**, la **educativa** que se concreta en **valores** y la **desarrolladora** que cristaliza en las **capacidades**.

Este proceso transcurre a lo largo de toda la vida y en él inciden factores económicos, políticos y culturales o sea, la inversión y los recursos empleados, la acción política y los ideales de vida o aspiraciones individuales y colectivas. De aquí se deduce que implique la presencia de numerosos elementos, los cuales integrados entre sí aportan sus dosis correspondientes para el funcionamiento del mismo. Cuando uno de estos falta o no se tiene en cuenta, se producen inexorablemente trastornos en el proceso que entorpecen el desenvolvimiento ininterrumpido del “todo”.

No obstante, cabe destacar que existen algunos a los que hay que dar una atención priorizada por constituir verdaderos pilares en la construcción del sistema.

Esta propuesta tiene como finalidad fundamental teóricamente un proceso formativo específico, donde la gestión social de los capacitados es competencia básica integradora que modifica su actuación en función de transformar la realidad objetiva circundante. Por lo antes expuesto se hace imprescindible definir el concepto de **Gestión Social en la Cultura** que puede resumirse en lo siguiente:

Desde el punto de vista semántico el vocablo “gestor” significa acción y efecto de administrar. Gestionar equivale a hacer diligencias para alcanzar algún propósito convirtiendo al gestor en un gerente o conductor del proceso que concibe varios planes de acción y a la vez soluciona e integra, se interesa por el hombre y participa en múltiples y variadas disciplinas

La gestión social en la cultura es un proceso de diagnóstico, organización, planificación, control, seguimiento y evaluación, enfocado sistémicamente para acceder e incidir con eficacia en las intervenciones socioculturales de cualquier contexto. Este concepto aplicado al segmento que se evalúa, abarca el accionar de los sujetos que dirigen en el sector para perfeccionar y “engrasar” los mecanismos, a fin de proporcionarle a la organización la posibilidad de intercambiar, relacionarse y activar la comunicación con artistas, creadores, intelectuales, promotores y sobre todo con las comunidades (pueblo) hacia donde han de dirigirse todos los esfuerzos, productos y servicios culturales. A través de la gestión social, se le puede procurar a la entidad vías y métodos efectivos, eficaces y eficientes para alcanzar el objetivo supremo de desarrollar una cultura general integral en la sociedad cubana contemporánea, posibilita penetrar en la esencia del sector, desentrañar sus contradicciones internas y elaborar constructos teórico-prácticos para solucionarlos de manera consciente. Gestionando socialmente en la cultura se llegan a comprender los gustos y preferencias de los beneficiarios de la misma y a partir de ahí satisfacer en la mayor medida posible sus necesidades espirituales. Esto se debe a que la gestión cultural implica ante todo investigación social, estudio científico del contexto, diálogo fluido entre las partes implicadas y análisis detallado de las fuerzas con que se cuenta para alcanzar el éxito de la organización, incluidos no solo los recursos materiales, financieros y humanos disponibles sino también la disposición de todos los interesados en avanzar ininterrumpidamente. Los gestores sociales en el sector de la cultura actualmente requieren de un nivel de comprensión de los procesos culturales y tendencias que se desarrollan en el mundo de la cultura y el arte contemporáneos, así como de los enfoques en los estudios culturales que se efectúan a nivel internacional, nacional y local. Debe tener también capacidad prospectiva y de anticipación a los escenarios cambiantes de la sociedad, concretamente en los procesos culturales. Un gestor cultural ha de disponer de recursos prácticos e intelectuales para presentar propuestas a cualquier nivel de competencia, de negociación entre agentes de diferentes iniciativas y de capacidad para mediar en procesos de confluencias contradictorias.

En este marco las funciones directivas en la cultura presentan nuevas complejidades, porque exigen una gran capacidad para situarse en el contexto social y político existente desde la dimensión económica, legislativa, institucional y comunicativa. Por todas las razones antes expuestas la gestión social en la cultura se convierte en una **competencia básica integradora** para los funcionarios y directivos del Sistema en cualquier contexto.

2.3 - La capacitación en el Sistema de la Cultura para formar gestores sociales. Sus requisitos.

La capacitación es un proceso mediante el cual el sujeto amplía sus capacidades intelectuales y del razonamiento en general, mediante la aprehensión consciente de la realidad objetiva que le llega a través de la adquisición continua de conocimientos nuevos.

En lo que a capacitación específicamente se refiere, hay que evaluar constantemente las leyes generales del aprendizaje y las características socio-psicológicas de los recursos humanos a capacitar, pero además, la observancia estricta de sus principios es vital para garantizar la ejecución exitosa del proceso.

Durante la investigación se consultaron diversos trabajos psicológicos y sociológicos que esbozan criterios coincidentes de los cuales se construyeron estos **requisitos**:

- 1- El aprendizaje debe perseguir objetivos con alto grado de concreción.
- 2- Los métodos que se utilicen deben estar determinados por el tipo de cambio que se pretende experimentar.
- 3- La integración de experiencias anteriores ha de estar presente en el proceso de aprendizaje.
- 4- Se aprende de manera consciente en este proceso, sólo cuando se aplica el conocimiento a situaciones prácticas.

- 5- La tendencia que prime debe ser hacia la disminución de la resistencia al aprendizaje.
- 6- La capacitación debe fomentar la independencia del capacitado.
- 7- El procesamiento de la información, requiere de un tiempo prudencial para efectuar reajustes y procesar nuevas informaciones.
- 8- Los procesos de solución de problemas y del aprendizaje deben ser únicos e individuales pero con posibilidades reales de socialización.
- 9- Como el aprendizaje es un proceso interno que ocurre en la psiquis del sujeto, la motivación en este caso es esencial.
- 10-La evaluación en grupos y la autoevaluación servirá para medir progresos logrados y dificultades a resolver de manera participativa y democrática.

(Este es el decálogo de requisitos de la capacitación como proceso para formar gestores sociales en la cultura)

Para cumplir estos requisitos, los docentes que capaciten a funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura deben poseer vastos y profundos conocimientos de la especialidad que imparten, determinadas características en su personalidad y alto grado de especialización en este tipo de enseñanza. Deben también comprender bien los objetivos que persiguen, las consecuencias de su conducta sobre los recursos humanos que capacitan, prever sus reacciones ante determinados y complejos comportamientos, saber escuchar y respetar la personalidad de todos, pero especialmente de aquellos funcionarios y directivos que sean artistas por lo sensibles que suelen ser, deben convertirse en facilitadores del proceso docente-educativo y también de manera especial tienen que ser personas muy desprejuiciadas a fin de que puedan lograr que los métodos que seleccionen y apliquen hagan del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción personal y profesional a los capacitados.

Los docentes han de participar activamente en la conformación de la estrategia de superación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura. Esta se considera un documento **base** porque prevé acciones que provocan un cambio integral en el aprendizaje y en la concepción del trabajo de los capacitados,

presupone cooperación entre ellos y sus resultados son muy importantes para validar el funcionamiento del modelo instrumentado.

En su elaboración y análisis juegan un papel de gran importancia los docentes designados para asesorar la superación de los cuadros y sus reservas. Existen varios elementos que permiten medir el grado de aceptación de estos entre los colectivos que dirigen y este es también un factor que hay que tener muy presente a la hora de elaborar la mencionada estrategia.

Los capacitadores en el Sistema de la Cultura tienen que estar conscientes de que los funcionarios y directivos del mismo deben formarse con la óptica de que sean rápidos en la toma de decisiones efectivas, creativos y emprendedores, laboriosos y responsables, identificados con la política de desarrollo sostenible del territorio y preparados técnicamente para el desempeño de sus funciones, pero ante todo, deben lograr que lleguen a poseer un alto grado de sensibilidad para poder apreciar estéticamente al mundo que los rodea y visión de futuro para prever los constantes cambios que se producen en el contexto internacional, nacional y local.

2.4 - Bases socio psicológicas de la capacitación dirigida a funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura como gestores sociales.

Aprender significa ante todo un cambio en relación con el estado anterior del sujeto y ese cambio incide en los conocimientos, la comprensión, los hábitos, las habilidades, los intereses y las actitudes entre otros aspectos.

El cambio en esos estados internos, se manifiesta a nivel de comportamiento humano, lo que en términos de calificación a funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura significa lograr la máxima efectividad en el desempeño de las funciones y en los roles que juegan dentro de la sociedad.

Para que la capacitación produzca el cambio deseado en los estados internos y en el comportamiento de los recursos humanos que se pretende capacitar, se

necesita conocer las bases psicológicas en las que se asienta el aprendizaje para este tipo de formación y las características socio psicológicas a tener en cuenta.

Las **bases psicológicas** sobre las cuales transcurre el aprendizaje humano para este proceso formativo, que busca consolidar la gestión social como competencia básica integradora, son las siguientes:

- ✓ La **ejercitación**, donde intervienen varios analizadores y se asocia a la solución de una actividad práctica.
- ✓ El **efecto**, vinculado al hecho que se comprenden mejor las experiencias derivadas de resultados satisfactorios.
- ✓ La **primacía**, determinada por la razón de que la primera experiencia crea una impresión más fuerte e imborrable, impacta con mayor fuerza.
- ✓ La **intensidad**, relacionada con aquellas vivencias que provocan fuertes impactos emocionales generando grados de excitabilidad que enseñan más que lo rutinario y monótono.
- ✓ La **utilidad**, dada en que la utilización del conocimiento que se adquiere, hace disminuir la probabilidad del olvido y permite su aplicación a la práctica para transformar la realidad circundante.

Existe también una serie de **características socio psicológicas** a tener en cuenta en la formación de funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura como gestores sociales, por parte de los capacitadores al ejercer sus funciones docentes. Ellos constituyen un tipo particular de adulto sometido a un conjunto de influencias sociales propias de la actividad que desarrollan y que determinan las citadas características. Estas son las siguientes:

- ✓ La **motivación**: Es lo que induce a actuar orientando y regulando la conducta.
- ✓ La **experiencia**: Conforman estereotipos y patrones de conducta. Es un arsenal para interpretar, valorar y solucionar problemas.
- ✓ El **status**: Es la posición jerárquica, el grado de autoridad e influencia ejercida sobre otros.

También ha de quedar reflejada con nitidez, la existencia de un grupo de elementos que deben ser asumidos para considerar a la capacitación un verdadero sistema e históricamente no siempre han sido tenidos en cuenta a la hora de instrumentar el proceso de formación para el sector de la Cultura.

Ellos son las que a continuación se exponen:

1. **Los componentes:** En todo sistema hay que conocer profundamente la composición, los elementos que lo integran y sus interrelaciones que en definitiva son quienes posibilitan la existencia del “todo”, con cualidades integrativas.
2. **La estructura:** Es quien garantiza la unión o vínculo entre los componentes. Junta las partes brindando estabilidad al “todo” como cualidad resultante. En el caso de la enseñanza a funcionarios y directivos, resalta el hecho de saber precisar estructuralmente el estudio de las necesidades de aprendizaje, la determinación de los objetivos, los contenidos y los métodos, así como la evaluación de la efectividad del proceso.
3. **Las funciones:** Aquí se trata de las relaciones entre los componentes del sistema y sus funciones, así como de la estructura del mismo con ellas.
Un cambio en la homogeneidad del sistema provoca inexorablemente, cambios en las funciones.
En el aspecto funcional se destacan la coordinación, esa función constante que permite la concordancia entre unidades estructurales y la subordinación que indica orden y significación de cada componente, jerarquización para orientarse hacia el objetivo principal.
4. **La integralidad:** Posibilita la existencia del conjunto de cualidades como un “todo” garantizando el funcionamiento y desarrollo concatenado del sistema.
5. **La interdependencia con el medio:** Entre sistema y medio hay una interacción constante que contribuye a su perfeccionamiento mutuo. El medio refuerza a la capacitación.

El **enfoque sistémico** aplicado a la capacitación es vital y de ello no existen dudas de ningún tipo. Este permite ver a la capacitación con luz propia, realizar un análisis integral de las situaciones educativas que se presentan en el proceso de enseñanza – aprendizaje y penetrar en el universo de los problemas, desentrañando sus características esenciales.

No obstante, aun dentro del Sistema de la Cultura, existen varios escollos que limitan ese proceso, que impiden en definitiva llegar a **pensar sistémicamente** y esto es un serio problema.

Entre las barreras más notables están:

- ✓ Escasa conciencia de la complejidad de los problemas pedagógicos en un sector significativamente complejo como lo es el de la Cultura.
- ✓ Problemas de preparación de algunos docentes que obstaculizan la aplicación de métodos activos de enseñanza.
- ✓ No es suficiente el sistema de información para operar de manera real y actualizada o para poder experimentar con modelos en tiempo real.
- ✓ Falta precisión en cuanto a las necesarias relaciones que deben existir entre el Sistema de Dirección de la Economía Nacional y el Sistema de Preparación y Superación de los Recursos Humanos.

Todo esto atenta en mayor o menor medida contra la riqueza del análisis sistémico y la aplicación exitosa del enfoque, determinando también que no se detecten con claridad las verdaderas causas de la capacitación, o sea aquellas que están asociadas al movimiento de los funcionarios y directivos dentro del sector cultural, a los cambios que constantemente se producen en las exigencias de su actividad y al desarrollo continuo de las bases científicas en la calificación.

La elevación constante de la calidad de la enseñanza, es objetivo esencial y finalidad básica por permitir el desarrollo del pensamiento creador, la ampliación de la capacidad de abstracción y su generalización, así como una orientación acorde con las necesidades actuales de la construcción de una sociedad nueva. Por ello es tan necesario profundizar en la aplicación del enfoque sistémico dentro del proceso de capacitación de funcionarios y directivos de cualquier

sector pero en la Cultura, por el carácter sumamente complejo de la organización, por la diversidad de las manifestaciones artísticas con que se interactúa y por la sensibilidad de los artistas con que se trabaja, se hace imprescindible.

2.5 - Fundamentos del proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales. Componentes y Relaciones.

Para diseñar didácticamente este proceso hay que comenzar por el **problema** de formación existente que en esencia se expresa a través de lo siguiente:

Pinar del Río necesita que los funcionarios y directivos de su Sector Cultural sean verdaderos gestores sociales por todo lo expuesto anteriormente en este capítulo cuando se definió **Gestión Social en la Cultura**, sin embargo este particular aún no se ha concretado por las razones que permitió esclarecer la constatación del problema investigado. Cabe preguntarse entonces:

¿Cómo formar al segmento que dirige la Cultura Pinareña en la práctica de la **gestión social**, si es esta una competencia básica integradora **no lograda** por las barreras que presenta su proceso formativo?

Este problema tiene un nivel de actualización tal que urge buscarle soluciones en aras del perfeccionamiento continuo y de la preparación de nuestros recursos humanos. La definición de gestión social en la cultura evidencia que es un elemento vital para el desarrollo de la misma. Ella supone aspectos que alcanzados aseguran una preparación integral a los que se formen y hoy no puede hablarse de que su asunción sea una fortaleza en el Sistema Institucional; más bien constituye una debilidad que se acentúa en la misma medida que el proceso formativo para los dirigentes de este no se orienta a tales fines.

La asistematicidad que prevalece y las insuficiencias de los programas formativos existentes son un obstáculo notable para la asimilación de sus resortes e incluso para la sensibilización con su importancia. Sin esta competencia básica integradora que implica diagnosticar, organizar, planificar,

dar seguimiento y evaluar proyectos, programas e intervenciones socioculturales de todo tipo, la cultura como órgano vital de riqueza espiritual no avanza con pasos seguros, ni sus dirigentes consolidan la preparación necesaria para enfrentar los retos de tan compleja tarea.

Cabe señalar aquí que los implicados han de proponerse en este proceso formativo, su conversión en gestores sociales de la cultura como proyecto de vida pues solo así se logran resultados tangibles. Para ello también hace falta que los formadores estimulen, logren la motivación y alcancen la credibilidad elaborando programas formativos contextualizados que evalúen impactos a través de experiencias donde se apliquen los conocimientos adquiridos y que no presenten los problemas de forma, concepción y tiempo que hoy predominan y que resultan tan nocivos para llegar al objetivo.

Las necesidades detectadas en los diagnósticos efectuados apuntaron todas a que la gestión social en la cultura no opera todavía como competencia básica integradora de las personas que la rectorean. Esas carencias fueron las que determinaron el **problema** y la relación dialéctica e indisoluble de este con el resto de los componentes de la primera tríada impone que el **objeto de estudio** sea la gestión social como competencia básica integradora para los que dirigen la Cultura en Pinar del Río. Este **objeto** es quien responde para el caso a la interrogante de ¿qué se investiga? y es como se observa el conjunto de elementos que implican ser un gestor social en la cultura a fin de orientar el proceso formativo en esa directriz y trazar la estrategia de capacitación en la misma cuerda, demostrándole a los implicados la necesidad que existe de agenciarse los citados elementos.

El **objetivo** es que los funcionarios y directivos de la provincia puedan gestionar socialmente la Cultura en el Sistema Institucional a través de proyectos de desarrollo, con certeras tomas de decisiones y volcando hacia ellos los valores que desarrolla este tipo de proceso formativo.

Los **contenidos** incluyen los **conocimientos** que para este particular se revierten en las cinco vertientes principales de capacitación (Político-ideológica, Económica, en Dirección, para la Defensa y Técnico-profesional). Estas vertientes se sustentan desde las bases teóricas antes analizadas pues a través

de ellas los capacitados se apropian de una serie de herramientas que contribuyen a convertirlos en gestores sociales para la cultura. El universo que abarcan no da margen a la desatención de elementos importantes y las acciones diseñadas para ellas en la Estrategia de Capacitación que se propone en el Capítulo III del presente estudio, llevan implícitos mecanismos para aprender a diagnosticar, organizar, planificar, controlar, dar seguimiento y evaluar intervenciones socioculturales, orientan el trabajo investigativo, dan pautas para activar la comunicación, para comprender las tendencias más novedosas y actualizadas del mundo de la cultura y el arte contemporáneos, así como para desarrollar visión y modos de actuar prospectivos en un mundo sujeto a constantes transformaciones.

Las **habilidades** fundamentales a desarrollar, como parte de los contenidos para este proceso de formación específico, son las siguientes:

1. **Habilidades organizativas:** Que posibiliten la planificación de procesos de intervención sociocultural y administración racional de recursos materiales financieros y humanos para la ejecución de dichas intervenciones.
2. **Habilidades comunicativas:** Que permitan la activación de la dimensión comunicativa con subordinados, artistas, creadores, intelectuales, promotores y especialmente con las comunidades (pueblo).
3. **Habilidades investigativas:** Que garanticen la penetración en la esencia del Sector para descubrir sus contradicciones internas y detección de gustos y preferencias culturales de los beneficiarios para la satisfacción de necesidades espirituales.
4. **Habilidades movilizativas:** Para lograr el arrastre de masas en función de impulsar acciones y cumplir tareas. Estimular a los subordinados y motivar a los demás implicados en la vida cultural para fomentar la creación artística. Esta habilidad requiere consolidar el poder de persuasión para alcanzar los objetivos propuestos.

En este proceso de formación y específicamente cuando se estén ejerciendo acciones docentes con los capacitados hay que tener en cuenta el desarrollo de otras habilidades que complementan a las anteriores y calzan su efectividad. Ellas son la **observación**, la **descripción**, la **comparación** y la **ejemplificación**. El trabajo con todas estas habilidades se realizará atendiendo a las etapas o niveles de formación, es decir, adquisición, concientización y ejercitación de los modos de actuar

Los **valores** básicos que deben desarrollarse en las personas que dirigen la Cultura son los que a continuación se expresan:

- ✓ **Creatividad**: La creación artístico-literaria está entre las primeras líneas de acción de la Organización y de hecho es un Área de Resultado Clave en la Estrategia de Desarrollo de la misma. Quienes interactúan con artistas han de ser muy **creativos**, pero no reducir la creación al ámbito citado sino que se necesita serlo en la vida toda y más aún en estos momentos que imponen buscar constantes alternativas para romper barreras y avanzar ininterrumpidamente.
- ✓ **Sensibilidad**: El dirigente cultural debe ser **sensible**, no solo desde el punto de vista artístico que permite la apreciación estética de la realidad, sino desde el punto de vista humano. La insensibilidad nunca será compatible con la dirección cultural, de ahí la importancia de desarrollar este valor.
- ✓ **Laboriosidad**: Uno de los sectores que más necesita de directivos y funcionarios **laboriosos** es la Cultura, pues para este sector no existen días libres o feriados ni horarios nocturnos desiertos. Incluso, en situaciones adversas, que incluyen hasta el tiempo de guerra, está establecido que las brigadas artísticas funcionen y para ello se necesitan direcciones muy trabajadoras que sean capaces de impulsar este tipo de acciones.
- ✓ **Responsabilidad**: Este es un valor que como línea general ha de ser patrimonio de todos los que dirigen en cualquier entidad, sector u organización. Los dirigentes culturales han de ser muy **responsables** ante el trabajo que realizan y las funciones que desempeñan, pues la

irresponsabilidad estrangula la organización y trae consecuencias nocivas de imprevisible magnitud.

- ✓ **Sentido de pertenencia**: Quien esté al frente de una Institución Cultural tiene que sentirla como **suya**, ha de amar profundamente el trabajo que realiza y además estimular con su ejemplo a los subordinados a fin de que le imiten. Si no se asume de esa manera lo que se hace, el funcionamiento de la Institución se quiebra y atañe significativamente a la Organización en pleno por estar concebida en forma de sistema.
- ✓ **Humanismo**: Para trabajar con subordinados e interactuar con artistas, intelectuales, creadores, promotores y sobre todo para intercambiar en la base con las comunidades a fin de contribuir con la satisfacción de sus necesidades espirituales, hay que tener un profundo sentido **humanista** de la vida. Muy ligado a la sensibilidad, este valor es indispensable para que los conductores de la vida cultural se desempeñen exitosamente y cumplan con su misión en la sociedad.

Junto a estos valores, los funcionarios y directivos en la cultura deben poseer **cualidades** tales como el dominio de su labor, una amplia cultura general, solidez técnico profesional, dedicación y coraje intelectual, o sea han de tener rigor científico en sus planteamientos y firmeza de principios para esgrimirlos.

Todas las acciones de capacitación que se diseñen para este tipo de proceso formativo han de llevar implícitos de alguna manera los **valores y cualidades** antes mencionados y orientarse hacia su más sólido desarrollo.

Los **métodos** que más se adaptan a este tipo de formación son las Asesorías (revertidas en acciones que implican orientación a los implicados y autosuperación para consolidar lo orientado), el Método de Proyectos (garantía para efectuar certeras intervenciones socioculturales en la comunidad como beneficiara directa de los productos y servicios de la cultura) y la Instrucción para el trabajo (asociado a los enfoques de capacitación en el puesto de trabajo y fuera del mismo)

Existen diversos **medios**, que como soporte material de los métodos, ofrecen notables posibilidades para el desarrollo de este proceso y deben aplicarse en

dependencia de lo planificado siempre que sea posible. Entre ellos se destacan los siguientes:

- ✓ **Medios impresos** (materiales orientados a profesores y alumnos, fundamentalmente textos y documentos de consulta asociados a temas de gestión sociocultural y otros materiales que satisfagan las necesidades de las acciones de capacitación de la Estrategia en cada una de las vertientes de capacitación principales para dirigentes culturales).
- ✓ **Medios audiovisuales** (de imágenes fijas y en movimiento, videos didácticos para visualizar intervenciones y proyectos comunitarios ilustrativos, acciones vinculadas a temas de comunicación social y otras que tipifican la formación de los implicados para la gestión social).
- ✓ **Medios auditivos o sonoros** (básicamente para la apreciación musical, para que se escuchen alocuciones grabadas hechas por creadores, promotores, intelectuales y otros, que de alguna manera con su quehacer, gestionen socialmente la cultura, para socializar opiniones de entrevistas y también para la preparación político-ideológica).
- ✓ **Medios informáticos.**(para aplicar la nueva tecnología al aprendizaje, elaborar sitios web culturales, etc).
- ✓ **La Comunidad** (para intercambiar directamente en la base y comprobar la adquisición de conocimientos. Es allí donde se materializa realmente la gestión social en la cultura, donde “toma cuerpo” y se revierte para que los beneficiarios directos disfruten sus resultados).

Las **formas** para encauzar el proceso son los trabajos colaborativos entre los cursistas, los intercambios de experiencias, los talleres, las prácticas en la Comunidad y la actividad tutorial.

La **evaluación** es predominantemente grupal, implicando la participación democrática para intercambiar y apropiarse de las experiencias más valiosas que se socialicen en el colectivo. Esta se realiza en diferentes espacios, pero se mide fundamentalmente a través de los resultados tangibles que logren los implicados en las propias instituciones que dirigen y a las que deben entregarse como gestores sociales en la Cultura.

Para introducir la Estrategia de Capacitación del Sector Cultural en Pinar del Río hay que tener en cuenta una serie de **premisas** que se resumen en el conocimiento del tipo de adulto que se va a formar, la necesidad de integrar su formación político-ideológica con la científico-técnica, de dirección y funcionamiento profesional, así como artístico – cultural, el hecho de ver al docente que capacita como orientador y facilitador del proceso, el análisis de un clima organizacional favorable que propicie la participación democrática de todos en el proceso y finalmente la profundización en la preparación didáctico – pedagógica de los facilitadores anteriormente mencionados.

Una vez analizados los resortes del proceso formativo que se trata, la investigación arroja que los **principios fundamentales** del mismo son los que a continuación se exponen.

5. **Flexibilidad:** Este principio en el proceso formativo para los dirigentes y especialistas de la cultura es vital. Una propuesta rígida y esquemática para este caso es sinónimo de desmotivación y apatía, pues está demostrado que en el sector el rechazo es evidente cuando se imponen dogmas o patrones. Ser flexible es lo que le permite al proceso adecuarse a las necesidades del destinatario y a las particularidades del desempeño de sus funciones en una organización tan compleja y diversa como lo es la Cultura, donde cada manifestación tiene sus particularidades que la diferencian del resto.
6. **Participación:** Un proceso de formación para la cultura tiene que generar participación activa y consciente de los implicados. Es ese el marco adecuado para que expongan criterios, narren vivencias, socialicen experiencias y colectivamente puedan nutrirse de lo más valioso y novedoso a fin de que sea aplicado por cada cual en su radio de acción atendiendo a sus particularidades concretas. Supone aprender haciendo e implica democracia, tanto en la exposición de criterios como en la toma de decisiones individuales y colectivas.

7. **Integración y visión transformadora** : La solidez del proceso formativo está garantizada cuando permite que el funcionario y el directivo del sistema de la cultura puedan articular e integrar las partes de la organización de forma tal que la conduzcan hacia fines comunes, o sea cuando se asume con carácter integral y sistémico para la transformación del sujeto y su entorno.

Las **Estrategias Específicas de Capacitación** que serán abordadas en el próximo capítulo son resultantes del análisis realizado, pues los propios fundamentos indican el trazado de líneas de acción encaminadas a satisfacer las necesidades de aprendizaje en procesos de formación general y en procesos específicos de instrucción y adiestramiento especializado, donde de alguna manera estén contenidas las vertientes principales de capacitación que favorezcan la conversión de los funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en gestores sociales desde sus puestos de trabajo y en su interacción con la sociedad.

2.6 – Conclusiones Parciales.

Finalmente es necesario concretar que la evaluación de diversas teorías desde las Ciencias de la Educación, brindó un arsenal de aportes muy significativos para vertebrar los fundamentos del proceso formativo que se propone. Los componentes del mismo están diseñados de manera tal que orientan, dan herramientas y permiten a los implicados gestionar socialmente la cultura para desempeñarse con efectividad, eficiencia y eficacia en función de ofrecer los mejores servicios culturales a la sociedad.

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS DEL SISTEMA DE LA CULTURA EN PINAR DEL RÍO COMO GESTORES SOCIALES.

El presente capítulo **persigue** argumentar teóricamente una Estrategia de Capacitación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río que les permita apropiarse de los mecanismos de gestión social necesarios para ser competentes, agenciarse credibilidad y prepararse de manera integral.

Para que el desarrollo general de un proceso de formación tienda a la excelencia, deben estar presentes varias propiedades, que estructuradas sistémicamente conforman la base necesaria para alcanzar el propósito deseado. Entre ellas resaltan la pertenencia, la trascendencia, el impacto, la equidad, la adaptabilidad y la flexibilidad, pero además debe estar integrado por lo académico, lo laboral y lo investigativo y debe ser preciso, relevante y con calidad.

Los procesos formativos desarrolladores tienen como **objetivo** básico, fomentar habilidades de pensamiento en los sujetos haciéndoles partícipes del mundo que les rodea. Los **contenidos** que se abordan en ellos han de serle inherentes al desarrollo alcanzado por las ciencias en su última generación y los **métodos** se estructuran necesariamente siguiendo la lógica de esas ciencias.

Por su parte, las **formas** que se utilicen deben imponer que el aprendizaje prime sobre la enseñanza, que el capacitado se convierta en el centro del proceso, que aprenda a pensar y que el docente sea el guía para facilitar ese aprendizaje. Los **medios** en este particular son herramientas derivadas del proceso de hacer ciencia y la **evaluación** ha de ser eminentemente cualitativa.

3.1. Argumentación teórica de la Estrategia Metodológica de Formación que se propone para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales.

Existe un marcado eclecticismo al definir la categoría **estrategia** pero atendiendo a las particularidades de esta investigación se decidió dar el siguiente tratamiento.

Si se define a la organización como acción colectiva en busca de una misión común, o sea, la manera en que un grupo de personas aunadas por una misma concepción de algún modo encuentran la forma de cooperar en la producción y reproducción de bienes y servicios, entonces la **Estrategia** de esa organización se definiría como la perspectiva en que la misma postula la temática y difunde sus intereses entre un grupo de personas para que éstos sean compartidos como normas y valores sociales permitiendo aprender los patrones de comportamiento al interior de ese grupo. La estrategia en consecuencia no es tan sólo un medio para enfrentar los retos de la organización ante el entorno, sino también desde la perspectiva propia. Ella conduce a que los aspectos fundamentales de la entidad se traduzcan en instrumentos de percepción y accionar colectivo

La estrategia que aquí se propone tiene como finalidad lograr un enfoque desarrollador y se argumenta partiendo de una concepción asociada al hecho de que este tipo de formación es un proceso muy específico dirigido a formar personas vinculadas al acontecer cultural de las instituciones, de las comunidades y de la sociedad en general. Las cualidades fundamentales de esas personas deben ser la creatividad, la sensibilidad, la identidad y el sentido de pertenencia, así como notables niveles de apreciación estética de la realidad, de autogestión y de responsabilidad. Además han de ser personas muy desprejuiciadas porque en la creación artístico-literaria, los tabúes sociales suelen ser fatales.

Estas cualidades están en perfecta consonancia con el quehacer cultural de la sociedad en general, marcando una huella significativa en los

componentes de la estrategia que se construye y se propone, pues de ahí se derivan los objetivos, contenidos y métodos a instrumentar en el proceso.

3.1.1 Aspectos a tener en cuenta para construir la Estrategia de Capacitación que se propone.

Existen una serie de aspectos que deben ser tenidos en cuenta por los capacitadores a la hora de construir la estrategia, a fin de que se desarrollen en los recursos humanos que se capacitan . Ellos son los que a continuación se exponen:

1. Lograr la identificación plena de los RRHH con el sector al que tributan :

Los funcionarios y directivos en la cultura han de conocer con profundidad las particularidades del sector y sus interioridades, deben tener una visión clara y real del medio en que están insertados, deben conocer las funciones de las partes integrantes del Sistema Institucional y especialmente la misión de esas partes, debido a que cada entidad tiene sus especificidades y constituye una unidad con autonomía propia, a pesar de que entre sí existen nexos insoslayables. En definitiva, deben ser profundos conocedores del Sistema para poder desarrollar sentido de pertenencia hacia el mismo.

2. Desarrollar la capacidad para comprender, asimilar y apreciar estéticamente la realidad objetiva circundante:

El proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura ha de tener en cuenta el desarrollo constante de múltiples habilidades, pero tiene que dar especial atención a la de percibir nítidamente e interiorizar las aristas del mundo en que se mueven los distintos aspectos que integran el contexto cultural, sus propiedades sociales y sus implicaciones en el plano político-ideológico, fundamentalmente las que se asocian al funcionamiento integral de las

instituciones culturales. Deben tener la sensibilidad necesaria para apreciar el arte en particular y la cultura en general con un enfoque hedonista, o sea, sintiendo placer espiritual con la belleza del mundo que los rodea

3. Desarrollar la capacidad de adaptación y flexibilidad en los enfoques:

En el contexto de un mundo tan cambiante, el proceso de formación debe contribuir a desarrollar la habilidad de solucionar las problemáticas que constantemente emergen, logrando además que los que se formen puedan flexiblemente adecuarse a los cambios antes citados, buscando alternativas para limar las asperezas que se susciten.

4. Orientar el enfoque integracionista:

Dentro del propio proceso formativo se han de crear resortes o mecanismos que permitan a los funcionarios y directivos integrar los elementos del Sistema de la Cultura, establecer relaciones entre las partes que lo componen y vertebrar dichas partes de manera tal que encaucen todas las acciones hacia finalidades comunes y en función de cumplimentar objetivos que incluyan a todos los beneficiarios.

5. Consolidar el enfoque participativo:

La formación en este particular, debe estimular la participación democrática de todos los implicados en las decisiones que se adopten, además de crear condiciones para que prime la cooperación entre ellos en función de solucionar cualquier problema que incida directa o indirectamente en el lógico desenvolvimiento de la organización.

Estos **aspectos**, de forma general, orientan el proceso formativo hacia el hombre que se identifica como funcionario o directivo del Sistema de la Cultura, pero se extiende más allá y alcanza a otros que intervienen activamente en la vida cultural de la sociedad a pesar de no ostentar esas categorías (entiéndase en este caso los artistas, los creadores, los intelectuales, los promotores y los trabajadores del sector en general).

El funcionamiento cabal de los aspectos anteriormente analizados es vital para la construcción de la estrategia. El simple hecho de que no funcione alguno de ellos, trunca la posibilidad de que se pueda operar en sistema para alcanzar el objetivo deseado.

Las causas que originan el problema que se trata son la base sobre la cual se erigen las **necesidades de formación**, pues ellas imponen que la organización eleve los niveles de calificación del personal que la rectorea y se autotransforme en busca del perfeccionamiento continuo.

Existen varias **necesidades** de formación que no podían ser soslayadas a la hora de elaborar la estrategia, pues esta adolecería del rigor científico que se exige para tales casos. Entre ellas están las siguientes:

1. Necesidad de estabilización en cuanto a las funciones de la organización o sector al que pertenecen los que se impliquen en el proceso formativo.
2. Necesidad de integración en la realidad cultural actual llevada hasta los marcos de las comunidades.
3. Necesidad de lograr la instrumentación correcta de los resortes socioeconómicos y político-ideológico del país en el sector de la cultura.
4. Necesidad de garantizar una reserva objetiva para los cargos de la estructura, con niveles notables de calificación en todos los ángulos.
5. Necesidad de eliminar prejuicios, tabúes o trabas de pensamiento que entorpezcan la comunicación con el material humano con que se interactúa.
6. Aspiración general de fomentar las potencialidades de la organización, en aras de satisfacer cada vez más las necesidades espirituales de la sociedad para la que se trabaja, que de hecho son siempre crecientes.

El objeto del proceso de formación para este particular está determinado por las necesidades antes mencionadas y es en definitiva el propio Sistema de la Cultura. Los componentes del mismo tienen sus particularidades muy específicas y es necesario argumentarlas para que se tenga una concepción más acabada del tema.

En el caso de los **objetivos** se centran en la capacitación integral para revolucionar creadoramente las potencialidades del sector cultural, logrando que la gestión sea más eficiente y eficaz a partir de la adquisición de conocimientos actualizados con la aplicación de las nuevas tecnologías.

Los **beneficiarios directos** con esta estrategia de capacitación son en primer lugar los funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura de Pinar del Río y en segundo lugar el resto de los trabajadores del sector que laboran a su lado con la finalidad común de consolidar las bases del Sistema Institucional.

Como **beneficiarios indirectos** están aquellos que reciben las influencias de las instituciones culturales integrantes del citado sistema y que a la vez inciden en ellas como lo es el caso de los artistas, creadores, intelectuales, aficionados y los habitantes de las comunidades donde están enclavadas las mismas.

Los **contenidos** están orientados hacia tres ángulos relacionados dialécticamente y con marcados niveles de interdependencia entre sí. Esas tres dimensiones son el sistema de conocimientos acumulados, el sistema de habilidades desarrolladas y el sistema de valores incorporados.

Al seleccionar los contenidos es evidente la presencia de los ejes transversales dentro del programa. La formación político-ideológica, científico-técnica-profesional, artístico-cultural y de dirección se funden destruyendo la barrera de reducir la capacitación al mero elemento técnico propiamente dicho.

Los **métodos** o modos de actuación de los sujetos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, encausan la conducción del mismo y lo orientan hacia los objetivos trazados. El método en este tipo de formación se diseña en función de estimular el trabajo en grupos, con tendencia hacia la democracia en todos los órdenes y hacia la explotación de los proyectos con frecuente regularidad.

La **evaluación** determina los niveles de aproximación a lo propuesto y permite conocer el grado de efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los **componentes** antes mencionados, establecen entre sí **relaciones** indisolubles e insoslayables que le imprimen al "**todo**" carácter de sistema en el

proceso de formación. Los objetivos del mismo, derivados de las propias relaciones dialécticas establecidas entre los componentes, expresan en esencia la zona de la realidad objetiva en que incide la enseñanza para garantizar el aprendizaje o sea, el objeto de formación.

La dinámica de estas relaciones origina los objetivos de formación que se persiguen para transformar el objeto y solucionar las necesidades de aprendizaje existente. Así se determinan los beneficiarios y las particularidades de los contenidos a impartir que se concretan en el nexo operante entre la triada **conocimientos – habilidades – valores**.

En su conjunto todos los componentes evaluados organizan internamente el proceso, lo estructuran y le proporcionan la necesaria coherencia para que pueda ejecutarse conscientemente de forma sistémica y eficiente.

La finalidad básica de la determinación metodológica para la concreción de la estrategia, es precisamente un proyecto capacitativo para los funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales y dotarlo del carácter sistémico que requiere a partir del propio problema que se detectó.

La estructuración de la estrategia implica un accionar en correspondencia con lo focalizado en la propuesta. Aquí entran en función los principios de la dimensión direccional que se concretan en la organización, la planificación, el control y la regulación de todo el proceso, debido a que se encausa la aplicación de la misma mediante el proyecto de capacitación que se dirige hacia la solidificación de la cultura organizacional en el sector.

La estrategia de capacitación propuesta para que la entidad asuma un proceso formativo sistémico y organizado en función de que los implicados sean gestores sociales de la cultura y consoliden su preparación integral, analiza cómo los sujetos de la formación utilizan los conocimientos en dependencia del rol y la función que desempeñan. El proceso formativo en este caso posee una gradualidad en cuanto a los diferentes niveles de profundización del

conocimiento que se maneja y por tanto requiere tener en cuenta varios aspectos:

1. Los diferentes sujetos de la formación existentes.
2. El contenido general y específico para cada sujeto o grupo a formar.
3. La identificación de los sujetos de la formación en dependencia de la entidad a que pertenecen dentro del Sistema Institucional de la Cultura, aunque existen estereotipos básicos y válidos para todos.

En muchos casos el sujeto o grupo a formar tiene en su haber elementos de todas las caracterizaciones como lo es el caso del Director y el grupo de Subdirectores de la Dirección Provincial de Cultura, los Directores de los Centros y Consejos Provinciales así como los Directores de las 14 Direcciones Municipales de Cultura existentes en la Provincia. Para estos los contenidos son universales pues sus funciones así lo requieren. Ellos inciden en todas las esferas de la vida cultural dentro de su contexto y radio de acción y necesitan conocer con cierto grado de profundidad los aspectos que rigen su desenvolvimiento y desarrollo.

La estrategia contempla además los métodos de formación, pues se fundamenta en la investigación-acción-participativa que combina la teoría con la práctica. Esta tiene como propósito no solo la comprensión, interpretación y reflexión acerca de la realidad estudiada sino además su transformación. Es un proceso dialéctico de interacción teoría- praxis, donde se genera lo teórico para sustentar la acción práctica.

Los programas de formación son estructurados de acuerdo con los contenidos que incluyen. Metodológicamente hablando se diferencian tres niveles que son los siguientes:

1. **Nivel de Sensibilización o Concientización:** Este nivel está relacionado con la apropiación por parte de los sujetos de formación, de un conjunto de valores sociales manifiesto en actitudes y conductas que son el punto de partida de los programas formativos.

2. **Nivel de Formación General:** Está concebido como aquel que le permite a los protagonistas identificar en su gestión concepciones y principios que son deseables para el desarrollo de la organización o sistema en general.
3. **Nivel de Instrucción o Adiestramiento Especializado:** Este nivel incluye el conjunto de conocimientos y habilidades que deben poseer los implicados para desarrollar exitosamente su gestión social en la cultura desde el punto de vista técnico-profesional.

La estructuración de los tres niveles no quiere decir que sus contenidos deben transmitirse en un orden dado ni de forma separada. La sensibilización es un eje que atraviesa todo el proceso formativo y que no requiere de actividades concretas ya que se incluye como parte de la formación general y de la instrucción o adiestramiento especializado donde están contenidos los valores sociales antes mencionados.

La formación general, aunque forma parte de todo el proceso, utiliza una serie de actividades orientadas a propiciar la reflexión sobre la práctica de la gestión y la transmisión de metodologías apropiadas para este fin, mientras que la instrucción o adiestramiento especializado requiere por lo general trabajo de terreno al ser un nivel puramente técnico, sin embargo no alcanzan el impacto deseado si no se vinculan orgánicamente entre sí, o sea, que los tres niveles han de estar dialécticamente relacionados para que los programas cumplan el objetivo supremo de consolidar la gestión social en la cultura y la formación integral de los capacitados en función de lograr el éxito de la organización

3.2. Estrategia General y Estrategias Específicas de formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales. Estructuras y Relaciones.

De lo que se trata en el proceso formativo propuesto en general y con la estrategia en particular, es que los protagonistas no solo conozcan técnicas especializadas que le impriman eficacia y calidad técnica a su gestión social en

la cultura, sino que sepa el por qué opta por estos mecanismos de formación y cómo su adecuada utilización y fomento puede contribuir a que la organización se desarrolle multilateralmente. Por esta razón se proponen dos **estrategias específicas** de formación dentro de la general que son las siguientes:

1. **Estrategia para los procesos de formación general.**
2. **Estrategia para los procesos particulares de instrucción y adiestramiento especializado.**

En cada una de ellas se determinan las directrices, lineamientos y objetivos estratégicos que la conforman además de definirse el conjunto de acciones particulares para darle cumplimiento a estos últimos.

La estrategia general que aquí se propone está estructurada de la siguiente forma:

1. **Introducción:**

Define los fundamentos conceptuales de la estrategia.

2. **Diagnóstico:**

A través de la utilización de determinadas técnicas e instrumentos de investigación se identifican las características y particularidades de la realidad contextual y el accionar histórico de los implicados, así como sus juicios acerca de la realidad.

3. **Objetivos generales:**

A través de ellos se precisa el estado o situación que se desea alcanzar, o sea ¿qué queremos ser, qué queremos hacer, qué necesitamos, con qué recursos contamos, a quiénes queremos beneficiar, cómo queremos ser vistos y con quién queremos contar?

4. **Estrategias específicas:**

Definen objetivos estratégicos y líneas de acción.

5. Evaluación de la Estrategia:

Valora los resultados de cada etapa atendiendo a los criterios evaluativos establecidos

La propuesta de Estrategia está directamente conectada con la manera en que se concibe el sujeto de formación el cual posee experiencias y conocimientos que lo convierten en ente participativo y creativo y no en receptor pasivo del proceso.

En la medida en que se propicia un proceso de aprendizaje dinámico, la estrategia considera el principio dialéctico de partir de la práctica, reflexionar sobre la misma y lograr una nueva práctica transformadora. **(Anexo No. 7)**

A partir de estos argumentos, la estrategia constituye un medio necesario para complementar en la práctica los fundamentos teóricos del proceso formativo que nos ocupa de manera que se consolide la gestión social de los implicados y la efectividad de su desempeño.

Las acciones diseñadas se desarrollan sobre la base de métodos de trabajo que propician la búsqueda de la Zona de Desarrollo Próximo. para hacer real el avance potencial de los gestores de los procesos culturales, donde las tareas formativas concebidas en el puesto de trabajo, resultan ser un proceso de acompañamiento sistemático al accionar del segmento de los recursos humanos que se está evaluando.

3.2.1. Estudio diagnóstico de necesidades de aprendizaje para implementar la Estrategia.

Toda estrategia es un proceso mediante el cual los implicados buscan claridad con respecto a su quehacer para perfeccionarlo. Como instrumento de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre la actuación cotidiana, muestra el camino a recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y demandas del entorno, a fin de elevar la gestión social. Ella

constituye un marco conceptual que orienta al sujeto en el logro de las transformaciones necesarias. Se aplicó el diagnóstico sobre tres ámbitos básicos:

1. Contexto de actuación de los funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales. (Caracterización del entorno)
2. Criterios de los especialistas formadores y actores relevantes de los territorios con respecto a la gestión social en la cultura.
3. Comportamiento histórico de los procesos de formación para el segmento de los recursos humanos que se evalúa y para los docentes que lo han asumido.

Se hicieron sondeos interrogativos a factores diversos para profundizar en los siguientes aspectos:

- ✓ Criterios de los formadores con respecto a los cambios de actuación de los que dirigen en la cultura atendiendo a sus complejidades.
- ✓ Criterios de los formadores y de los que dirigen sobre cómo diseñar la estrategia metodológica que ha de ser aplicable durante cierto periodo de tiempo.
- ✓ Criterios de formadores y directivos con respecto a los programas de formación y complementación que se han ejecutado hasta el momento.
- ✓ Criterios de los formadores y directivos sobre el comportamiento histórico de los procesos de formación.
- ✓ Criterios sobre las fuerzas facilitadoras y las barreras que presenta el proceso de formación para elaborar la estrategia.

Sobre la base de este diagnóstico se determinaron los problemas más significativos en cuanto a la preparación y capacitación de los implicados que pueden resumirse en lo siguiente:

1. Falta de conocimiento de las interioridades en los diversos y diferentes subsistemas del control interno, de las temáticas asociadas a la contabilidad y las finanzas así como a la ejecución y análisis del presupuesto.
2. Falta de destreza en la comercialización de los productos y servicios culturales así como cierto desconocimiento de las actuales tendencias del comercio del arte a nivel internacional.
3. No se conocen en toda su magnitud los resortes de la intervención comunitaria.
4. Desconocimiento de algunas legislaciones y normas jurídicas para el desempeño de sus funciones.
5. Dificultades en el diseño, implementación control y evaluación de la Dirección por Objetivos (DPO).
6. Problemas de comunicación y diálogo con el segmento artístico que suele ser complejo y extremadamente sensible.
7. Débil preparación y dominio de los documentos rectores así como el hecho de que las estrategias no siempre son un instrumento de dirección.
8. Desconocimiento de las actuales concepciones de la defensa a partir de las nuevas formas de lucha que emplea ininterrumpidamente el enemigo.
9. Insuficiencias en el conocimiento de temas medioambientales.
10. Falta de actualización en temas de carácter internacional que repercuten notablemente en los procesos culturales, nacionales y locales.

3.2.2. Objetivo General de la Estrategia.

Esta estrategia metodológica se integra al proceso de formación de los recursos humanos en el Sistema Institucional de la Cultura, específicamente para los que lo dirigen y encausan, por lo que es imprescindible desarrollar capacidades y habilidades en ellos con vistas al perfeccionamiento de su gestión social como competencia básica integradora que los adiestra y los prepara en su desempeño.

El **objetivo general** es por tanto contribuir a consolidar el proceso de formación de los funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales (implicados en el diseño, planificación e implementación, seguimiento, evaluación y control de los planes estratégicos de desarrollo sociocultural).

Es parte de este fenómeno la medición del impacto de los procesos de capacitación en la gestión por el desarrollo cultural.

3.2.3. Estrategias Específicas.

La **Estrategia General** que se ha trazado está compuesta por dos **Estrategias Específicas** que son las siguientes:

- 1. Los procesos de formación general para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales.**

Esta Estrategia se orienta hacia la formación de personas que ostentan una posición rectora y de liderazgo dentro del Sistema Institucional de la Cultura por lo que el objetivo central de la misma es perfeccionar el proceso formativo de esos sujetos con una concepción estratégica integradora y una preparación que abarque cuatro vertientes de capacitación principales (preparación político-ideológica, preparación económica, preparación en dirección y preparación para la defensa) a fin

de elevar la calidad de su desempeño en la aplicación de la política cultural del país, adecuándolas a las condiciones específicas de la provincia con sus instituciones.

2. Los procesos particulares de Instrucción y Adiestramiento Especializado de los funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales.

Esta Estrategia se orienta hacia la formación de los mismos sujetos, pero en el ámbito técnico-profesional específicamente, que es otra de las vertientes de capacitación principales. De aquí se deriva que el objetivo trazado es perfeccionar el proceso formativo a través de la consolidación de valores que modifican modos de actuación y de la adquisición de los conocimientos y las habilidades necesarias, tanto generales como de especialización que se convierten en verdaderas competencias para elevar técnica y profesionalmente la gestión socio-cultural de los implicados.

Esto hace que la Estrategia de Capacitación enfocada hacia la satisfacción de las necesidades detectadas, esté en consonancia directa con la Estrategia de Desarrollo de la Organización. **(Anexo No. 8)**

Para ambas Estrategias en el ámbito del control, se evalúa sistemáticamente el impacto que tiene la preparación general y particular en los resultados de la gestión social que gradualmente van ejecutando los capacitados.

Existen varios segmentos de la organización a quienes van dirigidas estas estrategias específicas que son los siguientes:

- ✓ Director y Subdirectores Provinciales de Cultura.
- ✓ Jefes de Departamentos y Áreas de Trabajo de la Dirección Provincial de Cultura. (DPC)
- ✓ Directores y Jefes de Departamentos de los Centros y Consejos Provinciales subordinados a la DPC.

- ✓ Directores y Jefes de Departamentos y Áreas de Trabajo de las Direcciones Municipales de Cultura.
- ✓ Directivos y Jefes de Cátedras de los Centros pertenecientes al Sistema de la Enseñanza Artística en la Provincia.

Las cinco vertientes abordadas en las estrategias específicas impregnan en los sujetos antes mencionados una preparación integral que perfecciona el desempeño de sus funciones y eleva los niveles de eficacia y eficiencia en cuanto a la gestión social que ejecutan dentro del Sistema Institucional de la Cultura. Son aplicables no solo a la provincia sino a cualquier territorio y ya su implementación ha ido dando resultados, que aunque bastante incipientes, pueden ser tomados como experiencias en otros contextos.

A continuación se le dará tratamiento a cada una de las estrategias específicas por separado, comenzando por la de los procesos de formación general, que como ya se explicó, abarca cuatro vertientes de capacitación principales.

Para cada vertiente se instrumentó un sistema de cursos, talleres, post grados, conferencias, asesorías y acciones de autosuperación que dan respuesta a las necesidades de aprendizaje detectadas a partir del diagnóstico y ya señaladas anteriormente en este trabajo. Todas las acciones están encaminadas a lograr la elevación de los niveles de gestión social en la cultura como competencia básica integradora de la cual han de estar dotados los funcionarios y directivos del sector.

En la **vertiente político-ideológica** el objetivo que se trazó fue lograr una preparación integral, acorde con los principios de la Revolución, que permita dominar los argumentos sobre las políticas del PCC y el Gobierno al calor de la batalla de ideas, así como la adopción de un comportamiento ético compatible con la moral comunista.

Las acciones que se proyectan son las siguientes:

1. Curso:

- “Preparación político-ideológico básica”.

2. Taller:

- “La batalla de ideas. Su materialización en el Sector de la Cultura”.

3. Post-gradados:

- “Relación Cultura-Sociedad”.
- “Las Políticas Culturales como preocupación de los gobiernos en el mundo contemporáneo. La experiencia cubana.”

4. Conferencias:

- “El papel de la cultura en la prevención del consumo de las drogas”.
- “El trabajo político- ideológico en el Sistema Institucional de la Cultura”.
- “La Globalización Cultural. Su influencia en el desarrollo de los pueblos”.
- “Desarrollo del pensamiento filosófico y cultural como fundamento de desarrollo para la Revolución Cubana”.

5. Acciones de autosuperación:

- Estudio y análisis de los discursos e intervenciones de los principales dirigentes la Revolución.
- Lineamientos sobre Política de Cuadros. Código de Ética de los Cuadros..
- Programa audiovisual.(Universidad para todos)

En la **vertiente de preparación económica para la cultura** el objetivo que se trazó fue lograr una preparación integral en materia de economía que incida significativamente en la elevación de la eficiencia, el control de los recursos materiales, financieros y humanos, así como en la comercialización de productos y servicios culturales.

Las principales acciones diseñadas fueron las siguientes:

1. Post- Grado:

- “Control Interno y Auditoría. Contabilidad y Análisis Financiero”.

2. Talleres:

- “Economía de la Cultura”.
- “Implementación y Evaluación de la Resolución 297 / 2003 y 013 / 2004”.

3. Asesorías :

- “Gestión Económica”.
- “Desglose, Ejecución y Análisis del Presupuesto”.

4. Conferencias:

- “La incidencia de los Procesos Económicos en el desarrollo de la Cultura”
- “Las Industrias Culturales y el Mercado del Arte”.

5. Acción de autosuperación:

- “Temas Económicos vinculados a la Cultura”.
- Temas asociados al sistema de Legislación de la Economía de la Cultura y de la gestión de los Recursos Humanos en el Sector Cultural.

Para la **vertiente de preparación en dirección**, el objetivo fue elevar el dominio de la ciencia de la dirección moderna para perfeccionar la gestión social de los capacitados en el contexto cultural. En este componente prevalece el enfoque de capacitación en el puesto de trabajo y se utilizan los adiestramientos, entrenamientos, asesorías y rotaciones para desarrollar los contenidos.

Las acciones que se instrumentaron fueron las siguientes:

1. Curso:

- Desarrollo organizacional.

2. Talleres:

- Planeación Estratégica
- La Dirección por Objetivos (DPO). Su concreción en el Sistema Institucional de la Cultura.

- Reflexiones sobre Comunicación y Diálogo con Artistas Intelectuales y Creadores. Tratamiento aplicable a los miembros de estos segmentos que son directivos

3. **Asesorías:**

- Instrumentación y Evaluación de la DPO.
- Teoría sobre métodos, técnicas y herramientas que desarrolla la ciencia de la dirección moderna incorporando los mejores resultados y experiencias prácticas de nuestro Sistema Institucional de la Cultura.

4. **Acciones de Autosuperación:**

- Temas asociados a la Gestión Cultural.
- Temas asociados a la Planeación Estratégica, la DPO y la Dirección por Valores.
- Temas asociados a la calidad de los productos y servicios culturales (Promoción y Programación Cultural).

En la **vertiente de la defensa** el objetivo fue lograr la preparación integral para defender el Sistema Institucional de la Cultura y los contenidos se desarrollan mediante diferentes ejercicios prácticos, entrenamientos en el terreno y clases teóricas en días de la Defensa. Para la misma se establecieron las siguientes acciones:

1. **Curso:**

- Curso Básico de Preparación para la Defensa

2. **Asesoría:**

- Metodología para el Diseño, Instrumentación y Evaluación del Plan de la Defensa en el Sistema Institucional de la Cultura.

3. Acciones de Autosuperación:

- Estudio de los Documentos Normativos que rigen las Actividades de la Defensa y la Protección Física en el Sistema Institucional de la Cultura.
- Temas relacionados con la Defensa del país ante la agresión enemiga.
- Temas sobre Defensa Civil para casos de catástrofes naturales.
- Estudio de las Orientaciones y Legislaciones emanadas del MINCULT para la defensa del Sistema Institucional de la Cultura y las obras patrimoniales que se atesoran.

La **Estrategia Específica de Instrucción y Adiestramiento Especializado** está orientada hacia la **vertiente de preparación técnico-profesional**. En este componente el enfoque de capacitación que debe predominar es en el puesto de trabajo utilizándose diferentes formas que van desde adiestramientos y entrenamientos hasta asesorías y rotaciones. Está proyectada a partir de las acciones que a continuación se enuncian:

1. Diplomados:

- Teoría y Práctica del Desarrollo Comunitario.
- Cultura Cubana.
- Cultura Artístico - Literaria en Pinar del Río (parte I y II – antes y después de 1959)

2. Cursos:

- Computación (TICS)
- Idioma Inglés.

3. Conferencias:

- “El impacto de la promoción del arte en la programación cultural”.

- “Cultura y Globalización. Influencia de las Industrias Culturales en el Tercer Mundo”
- “La Gestión Cultural. Retos y Estrategias”.
- “Relación Cultura - Medio Ambiente. Particularidades en Pinar del Río”.

4. Asesorías:

- Comunicación Cultural General (Proyecto Diálogo) Fomento e intercambio con Artistas y Creadores que permite la aproximación a los procesos de creación y pensamiento que se desarrollan en el mundo artístico y cultural de la nación.
- Políticas Culturales.
- Pensamiento Político y Cultural Cubano.

5. Acciones de Auto Superación:

- Contenidos asociados al ejercicio de las funciones de los directivos en el Sistema Institucional de la Cultura (fundamentalmente para personas de nueva incorporación).
- Contenidos sobre Cultura Universal, Nacional y Local (apoyarse en el programa audiovisual – Universidad para Todos).
- Contenidos sobre Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (cursos básicos de computación).
- Contenidos sobre Cultura Medio Ambiental.
- Documentos jurídicos y Legislaciones que norman el desempeño de funcionarios y directivos en el Sistema Institucional de la Cultura.

3.3 - Evaluación de la Estrategia.

La **Evaluación** como categoría pedagógica es un momento de suma importancia en cada componente del proceso. Ella posibilita el nexo lógico y sistemático dentro del proceso y en el contexto de la enseñanza dirigida a funcionarios y directivos adquiere una connotación mayor convirtiéndose en uno de los temas más debatidos de la literatura especializada internacionalmente por su complejidad e importancia y por la necesidad de conocer en qué medida los cursistas se han apropiado de los conocimientos, hábitos y habilidades planificados como objetivos en la capacitación y su efecto en la práctica

Existen etapas que tipifican el proceso de evaluación que son las siguientes:

1. Definición del plano evaluativo.
2. Acopio de información o compilación de datos
3. Análisis y valoración de la información acopiada.
4. Informe final o conclusivo.

Estas etapas constituyen el algoritmo de trabajo para construir el sistema evaluativo concebido, que ha de ser práctico y útil, o sea, orientado a la acción y al perfeccionamiento del proceso.

La evaluación debe tener flexibilidad, ajustarse al contenido y al tiempo en que se ejecuta el programa, debe ser creativa, sensible socialmente, continúa y participativa o democrática. Su finalidad es medir la efectividad de lo programado, su correspondencia con la realidad objetiva y si el tiempo y los recursos empleados son idóneos para alcanzar los objetivos propuestos.

Persigue además analizar con óptica futurista la aplicación de las mejores experiencias para construir programas con enfoques cada vez más novedosos.

La evaluación exige trabajo en equipo y consenso final para que fluya lo más ingenioso y justo. Los criterios evaluativos deben tener en cuenta el contexto, las

particularidades de los sujetos de la formación y los instrumentos a utilizar para que sea confiable

En la Estrategia propuesta para esta investigación, la evaluación, constituye un proceso sistémico, medidor de la calidad del aprendizaje y de la influencia ejercida en la masa que se capacita por lo cual está impregnada de una concepción distinta a lo tradicional.

Las acciones para controlar y evaluar esta Estrategia se concretan en varios espacios tales como:

1. Desempeño de los funcionarios y directivos en los Consejos de Dirección de la Dirección Provincial de Cultura (DPC), de las Direcciones Municipales de Cultura (DMC) y de los Centros y Consejos Provinciales.
2. Procesos de evaluación de los Cuadros.
3. Actuación de funcionarios y directivos de la Dirección Provincial de Cultura en las visitas metodológicas y de inspección que se realizan en los Centros y Consejos Provinciales.
4. Actuación de funcionarios y directivos de la DPC y de los Centros y Consejos Provinciales en las visitas metodológicas y de Inspección que se efectúan en las Direcciones Municipales de Cultura y sus Instituciones subordinadas.
5. Participación de funcionarios y directivos en las reuniones de las Comisiones de Cuadros que se efectúan en la Dirección Provincial y Municipales de Cultura.
6. Participación de los funcionarios y directivos en los encuentros, reuniones e intercambios que se efectúan mensualmente en todas las dependencias del Sistema Institucional para cumplir el Plan Anual de preparación para Cuadros, Dirigentes y Funcionarios. (Este Plan cambia anualmente según las necesidades. Para ilustrar se presenta el correspondiente al año 2005). (Anexo 9)

7. Resultados tangibles obtenidos desde el punto de vista de la Programación Cultural y la Labor Promocional en las Instituciones del Sistema que dirigen los implicados.

3.4- Conclusiones Parciales.

A modo de conclusión se puede plantear que la Estrategia de Capacitación concebida brinda los instrumentos necesarios para que los implicados en el proceso formativo gestionen socialmente la cultura, lo cual les permitirá ser competentes, hacerse creíbles y sobre todo prepararse integralmente para cumplir con el encargo de enriquecer el espíritu de la sociedad, a través de la concepción y elaboración de productos culturales con óptima calidad para ofrecerle.

CONCLUSIONES.

Una vez concluido este estudio se arribó a las siguientes conclusiones:

1. El alcance a cierto plazo de una Cultura General Integral para el disfrute pleno del hombre, impone el reto del perfeccionamiento continuo en la formación de los RRHH del sector cultural y específicamente de los que lo encausan y dirigen. La **gestión social** se alza como **competencia básica integradora** de sus funcionarios y directivos porque posibilita, entre otras cosas, diagnosticar, organizar, planificar, controlar, evaluar y dar seguimiento con eficiencia y eficacia a las intervenciones socioculturales que se efectúen en cualquier contexto, además de responder a modos de actuar desde posiciones propositivas y transformadoras que contribuyen con la satisfacción de las necesidades espirituales de la sociedad.
2. La investigación permitió constatar que el segmento rector del Sistema Institucional no está impregnado aún de una influencia representativa desde su formación, que le permita apropiarse de los mecanismos de gestión social necesarios para hacer de la cultura un fenómeno enriquecedor del espíritu colectivo. El proceso formativo exterioriza asistematicidad y los programas de estudio, elaborados a veces sin arreglo a un profundo diagnóstico de necesidades de aprendizaje, se descontextualizan, no dinamizan la información y no motivan significativamente a los implicados.
3. Los fundamentos del proceso de formación concebidos se manifiestan a través de componentes que se relacionan entre sí y que están diseñados en función de convertir a los conductores de la cultura en verdaderos gestores sociales de la misma, con las exigencias y requisitos que ello requiere
4. La Estrategia de Capacitación diseñada implica acciones que posibilitan al constructo teórico argumentado cristalizar objetivamente en el contexto práctico del sector cultural, específicamente en el del segmento de los RRHH que lo rectorea y los especialistas consultados concedieron importancia

cardinal a la misma como expresión práctica de una teoría de formación, susceptible de ser implementada en la provincia y generalizada a otros territorios. En ella se da especial atención a las cinco vertientes principales de capacitación, las cuales dan coherencia integradora a los contenidos de formación concebidos a partir de las necesidades diagnosticadas

RECOMENDACIONES.

1. Aplicar la Estrategia de Capacitación construida al proceso formativo del sector cultural de la provincia y socializar los resultados con vistas a la generalización.
2. Continuar incidiendo en los capacitadores y docentes del CPSC, para favorecer las condiciones de aplicación de la Estrategia.
3. Incluir la Estrategia en el Programa de Desarrollo Cultural de la provincia para imprimirle el carácter oficial que este tipo de proceso requiere.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Afanasiev, V. El enfoque sistémico aplicado al conocimiento social en Ciencias Sociales. No.1. Academia de Ciencias de la URSS. Moscú. (1979)
2. Alcajá, A. La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada- Fuente
3. _____¿Es la Andragogía una Ciencia? Ponencia. Post grado. U:N:A: Caracas, Venezuela. (1999)
4. _____Andragogía. Libro Guía de Estudio. Post grado U:N:A: Caracas. Venezuela. (1999)
5. Álvarez de Zayas C. La escuela en la vida. La Habana (Colección Educación y Desarrollo) (1992)
6. _____. Hacia una escuela de excelencia. La Habana (1995)
7. Allport, G. La personalidad: Su configuración y desarrollo. Edición Revolución. La Habana. (1967).
8. Berbaum, Juan. Aprendizaje y Formación. Fondo de Cultura Económica. México, (1998)
9. Bogoar, S. Teoría de la Educación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana (1974)
10. Boulden, G. Un enfoque sistémico a la capacitación en dirección, en curso de métodos modernos de enseñanza a dirigentes ESDE. Ciudad Habana. (1979)
11. Castro Ruz, Fidel. La Educación en Cuba. Instituto Cubano del Libro. La Habana. (1974)
12. _____ Informe Central al Primer Congreso del PCC. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. (1975)
13. _____ La Historia me absolverá. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. (1965)

14. Comenio, J. A. Didáctica Magna. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. (1983)
15. Davidov, V. Tipos de Generalización de la Enseñanza. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. (1974)
16. Delors, J. La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre educación para el siglo XXI. UNESCO: Santillana. (1996)
17. Durkheim, E. Educación y Sociología. Barcelona. Ediciones 62 (1988)

TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....
Agradecimientos.....
Resumen.....
Índice.....
Introducción.....
Capítulo I: Análisis histórico del proceso de formación para funcionarios y directivos de los Sistemas de la Cultura. Particularidades en Cuba y especificidades en Pinar del Río.....
1.1 – Proceso de formación para funcionarios y directivos de los Sistemas de la Cultura a nivel Internacional
1.2 – Proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema Nacional de la Cultura en Cuba
1.3 – Análisis histórico del proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río
1.4 – Resultados del diagnóstico. Constatación del problema	
1.4.1 – Integración de los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas
1.5 – Conclusiones parciales.....
Capitulo II: Bases teóricas para fundamentar el proceso formativo de funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales
2.1 – Bases teóricas para la fundamentación del proceso formativo dirigido al segmento de los recursos humanos que se evalúa
2.2 – Marco conceptual básico.....
2.2.1 – Conceptualización del Proceso de Formación General y para la Gestión Social en la Cultura
2.3 – La capacitación en el Sistema de la Cultura para formar gestores sociales. Sus requisitos.....
2.4 – Bases socio psicológicas de la capacitación dirigida a funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura como gestores sociales.....

2.5 – Fundamentos del proceso de formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales. Componentes y Relaciones

2.6 – Conclusiones parciales.....

Capítulo III: Estrategia de Capacitación para la formación de funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales.

3.1 – Argumentación teórica de la Estrategia de Capacitación que se propone para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales

3.1.1 – Aspectos a tener en cuenta para construir la Estrategia de Capacitación que se propone

3.2 – Estrategia General y Estrategias Específicas de Formación para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río como gestores sociales. Estructuras y Relaciones.....

3.2.1 – Estudio diagnóstico de necesidades de aprendizaje para implementar la Estrategia

3.2.2 – Objetivo General de la Estrategia

3.2.3 – Estrategias Específicas.....

3.3 – Evaluación de la Estrategia.....

3.4 – Conclusiones parciales.....

Conclusiones generales.....

Recomendaciones.....

Bibliografía.....

Anexos.....

Anexo No.1

Relación de Diplomados, Post – Grados, Cursos y Talleres impartidos por el CPSC en los últimos años

1. Diplomado de Trabajo Comunitario.
2. Diplomado de Recursos Humanos.
3. Diplomado de Teoría y Práctica del Desarrollo Comunitario.
4. Postgrado “Cultura Artístico - Literaria en Pinar del Río antes de 1959”.
5. Postgrado “Gerencia Cultural”.
6. Postgrado “Economía y Planificación”.
7. Postgrado “Contabilidad y Finanzas”.
8. Postgrado “Promotores para el Desarrollo Comunitario en Cuba”
9. Postgrado “La Creación y Apreciación de las Artes”
10. Postgrado “Antropología Cultural”
11. Postgrado “Relación Cultura – Sociedad. La Política Cultural”.
12. Curso de Administración de Cine.
13. Curso de Relaciones Públicas.
14. Curso de Informática para Cuadros.
15. Curso de Informática para Especialistas.
16. Curso de Desarrollo Comunitario en Cuba.
17. Curso de Problemas Sociales de la Ciencia.
18. Curso de Desarrollo Organizacional.
19. Taller de Planeación Estratégica.
20. Taller sobre Publicidad de las Obras de Arte.
21. Taller de Estudios Narrativos.

Anexo No 2

Direcciones Municipales de Cultura y Centros y/o Consejos Provinciales subordinados a la Dirección Provincial de Cultura en Pinar del Río.

I- Direcciones Municipales de Cultura. (DMC)

- 01-Dirección Municipal de Cultura de Sandino.
- 02-Dirección Municipal de Cultura de Mantua.
- 03-Dirección Municipal de Cultura de Minas de Matahambre.
- 04-Dirección Municipal de Cultura de Viñales.
- 05-Dirección Municipal de Cultura de La Palma.
- 06-Dirección Municipal de Cultura de Bahía Honda.
- 07-Dirección Municipal de Cultura de Candelaria.
- 08-Dirección Municipal de Cultura de San Cristóbal.
- 09-Dirección Municipal de Cultura de Los Palacios.
- 10-Dirección Municipal de Cultura de Consolación del Sur.
- 11-Dirección Municipal de Cultura de Pinar del Río.
- 12-Dirección Municipal de Cultura de San Luis.
- 13-Dirección Municipal de Cultura de San Juan y Martínez.
- 14-Dirección Municipal de Cultura de Guane.

II- Centros y/o Consejos Provinciales. (C y/o C)

- Centro Provincial de Superación para la Cultura. (CPSC)
- Centro Provincial de Casas de Cultura. (CPCC)
- Centro Provincial de Patrimonio Cultural. (CPPC)
- Centro Provincial de la Música. (CPM)
- Centro Provincial de Cine. (CPC)
- Centro Provincial del Libro y la Literatura. (CPLL)
- Consejo Provincial de las Artes Plásticas. (CPAP)
- Consejo Provincial de las Artes Escénicas. (CPAE)
- Unidad Provincial de Apoyo al Trabajo Cultural. (U/A)
- Biblioteca Provincial. (BP)
- Fondo Cubano de Bienes Culturales. (FCBC)
- ARTEX SA (Gerencia)

Anexo No. 3

Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) y otras vinculadas a la Dirección Provincial de Cultura y atendidas directamente por esta entidad.

- 1 - Filial Provincial de la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba.
(FPUNEAC - Pinar del Río)
- 2 - Filial Provincial de la Asociación "Hermanos Saíz". (FP-AHS - Pinar del Río)
- 3 - Filial Provincial de la Asociación Cubana de Artesanos y Artistas. (FP-ACAA - Pinar del Río)
- 4 - Filial Provincial de la Unión Nacional de Historiadores de Cuba. (FP-UNHIC - Pinar del Río)
- 5 - Filial Provincial de la Sociedad Cultural "José Martí". (FP-SCJM-Pinar del Río)
- 6 - Sindicato Provincial de Trabajadores de la Cultura. (SPTC)

Anexo No 4

1. Encuesta para funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río.

Compañero(a):

Se está haciendo un estudio de las necesidades de aprendizaje de los funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río. Usted puede contribuir notablemente con el perfeccionamiento de la Estrategia de Capacitación que se pretende instrumentar respondiendo la presente encuesta.

Nota: Se le garantiza la total reserva sobre sus criterios y se le agradece la colaboración prestada.

Encuesta.

Centro, Consejo o Municipio: _____

Cargo: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Nivel profesional: _____

Edad: _____

Sexo: _____

1- ¿Cuáles son las principales responsabilidades o deberes que asume por su trabajo? Ordénelas por importancia.

2- ¿Cómo se mide su gestión?

3- ¿Cuáles son los principales factores que reducen su efectividad?

4- ¿Qué capacitación formal en Dirección usted ha recibido?

5- ¿Qué beneficios obtuvo de ella?

6- ¿Cómo cree usted que la organización podría ayudarlo a ser más eficiente, eficaz y efectivo en su trabajo?

7- ¿Cuáles cree usted que son los principales problemas que tendrá que enfrentar en el futuro inmediato?

8- ¿Qué planea hacer para resolver esos problemas?

9- ¿Qué le gustaría que se incluyese en un Programa de Capacitación en Dirección?

10- Ponga números por orden de prioridad, a las esferas donde considere usted que más necesita elevar su calificación entre las que a continuación se enuncian:

- Dirección: _____

- Política: _____

- Economía: _____

- Defensa: _____

- Idiomas: _____

- Computación: _____

- Cultura local, nacional y universal: _____

- Otros. ¿Cuáles?

11- ¿Cuáles de las siguientes vías considera usted más útil para elevar su grado de capacitación? Ordene jerárquicamente según su preferencia del 1 al 4.

- Capacitación en el puesto de trabajo: _____

- Capacitación fuera del puesto de trabajo: _____

- Autosuperación: _____

- Rotaciones: _____

12- A continuación aparecen funciones que su cargo implica. Ordénelas de acuerdo a la importancia que usted le asigna. (El 1 es el más importante).

-Investigación: _____

- Superación _____

- Organización: _____

- Dirección: _____

- Docente- Metodológica _____

13- ¿Qué aspectos considera usted deben ser tenidos en cuenta para el perfeccionamiento continuo de su trabajo y la elevación de sus niveles de gestión social para la cultura?

ANEXO 5

Entrevista Grupal (oral) a Capacitadores de Municipios y de Centros y /o Consejos Provinciales

PREGUNTAS

- 1- ¿Cuáles son las insuficiencias o debilidades que a consideración de ustedes presenta actualmente el proceso formativo de los funcionarios y directivos del Sistema de la Cultura en Pinar del Río?
- 2- ¿Qué aspectos de la capacitación deben ser atendidos para el perfeccionamiento continuo del trabajo y del ejercicio de las funciones de los mismos?

Anexo No 6

Cuestionario (escrito) para directivos y docentes del Centro Provincial de Superación para la Cultura (CPSC).

Objetivo: Determinar el estado actual de los Programas Formativos para los que dirigen la Cultura en Pinar del Río.

La aspiración de perfeccionar el proceso formativo de nuestros recursos humanos, impone la necesidad de descubrir las barreras que lo entorpecen para eliminarlas. Contestando objetivamente las siguientes interrogantes hará usted una contribución notable a tales fines:

Preguntas.

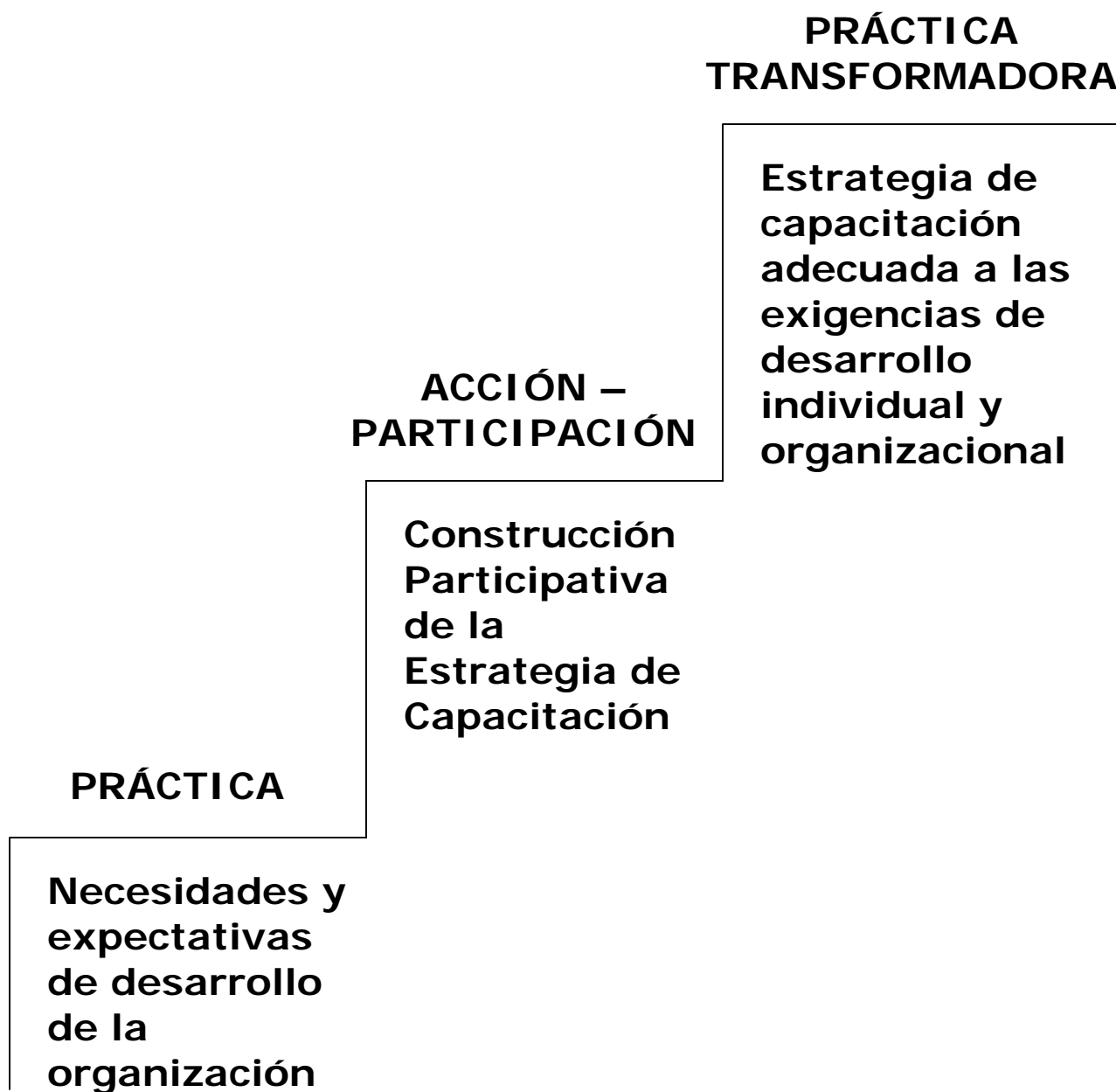
1 - ¿Qué significa para usted formar gestores sociales en la Cultura?

2- ¿Considera usted que los programas formativos para funcionarios y directivos del Sistema Institucional de la Cultura en Pinar del Río cubren esas expectativas?

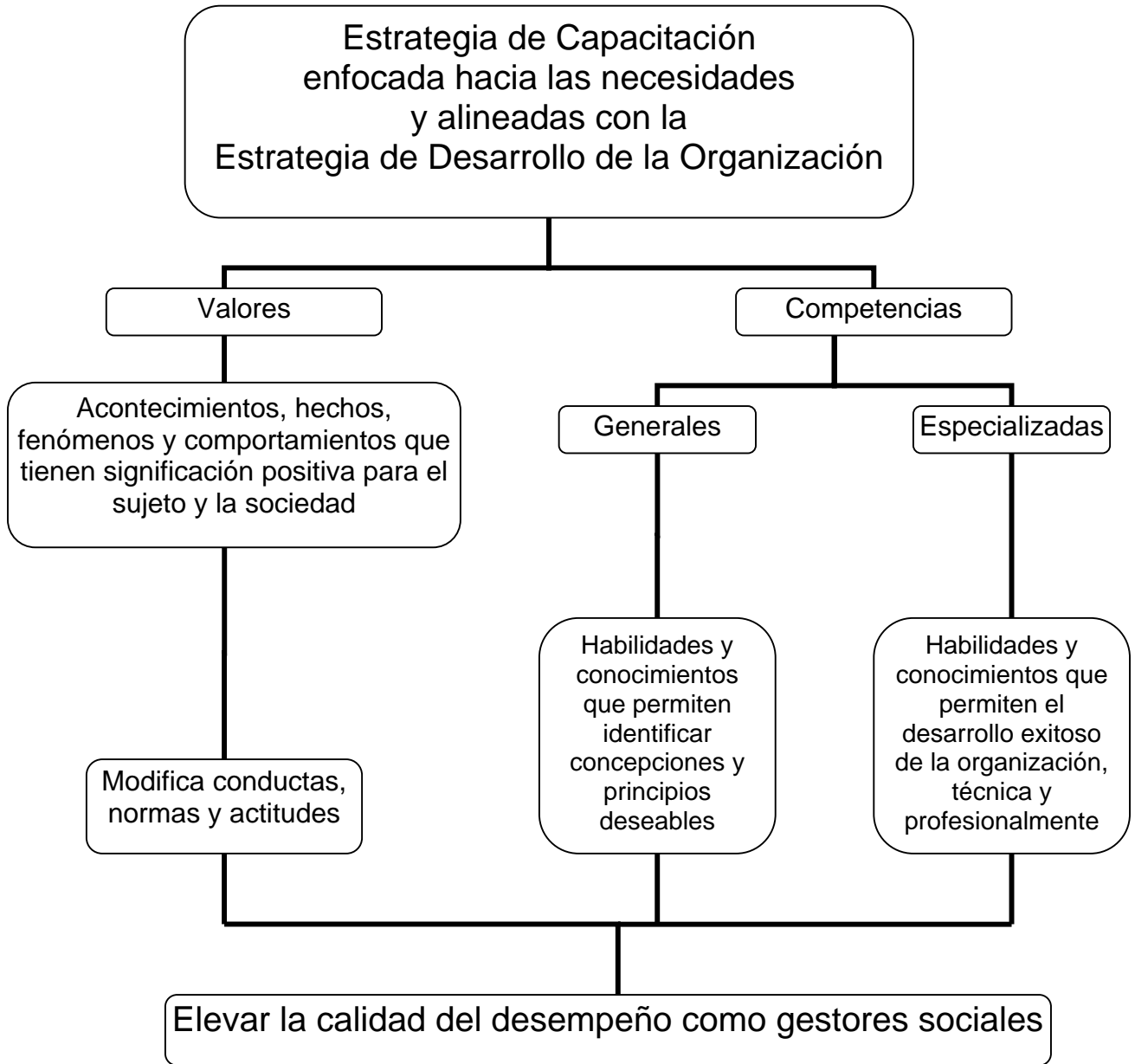
a - ¿Por qué? _____

b – En caso de responder negativamente qué sugiere para cambiar la situación existente.

Anexo No 7



Anexo No 8



Anexo No 9

Plan Anual de Temas de Preparación / 2005 para Cuadros Dirigentes y Funcionarios.

No	Meses	Temas	Tiempo de duración
1	Enero	El Sistema Electoral Cubano. Ley Electoral.	1 hora
2	Febrero	Concepto de Dirección Estratégica por Objetivos (DPO) con enfoque de Valores. Resolución 01 Conjunta MEP-MES/2004. Implementación de Programas y Proyectos.	2 horas
3	Marzo	Decreto Ley 196. Sistema de Trabajo con los Cuadros.	1 hora
4	Abril	Decreto Ley 186/98. Seguridad y Protección.	1 hora
		Decreto Ley 199/89. Información Clasificada.	1 hora
5	Mayo	Reglamento Metodológico de Atención a la Población.	1 hora
		El Desarrollo de la Informatización en la Provincia.	1 hora
6	Junio	Ley 81. Medio Ambiente. Innovación Tecnológica.	1 hora
		Decreto Ley 221. Sistema Institucional de Archivos.	1 hora
7	Julio	Ley 54 sobre las Asociaciones.	1 hora
8	Agosto	RESERVADO.	
9	Septiembre	Programa de Prevención contra el Uso Liberado de las Drogas.	1 hora
10	Octubre	El Perfeccionamiento Empresarial. Resultados y Perspectivas.	1 hora
11	Noviembre	Preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	1 hora
12	Diciembre	Los valores Compartidos.	1 hora

BREVE CARACTERIZACIÓN SOBRE TRAYECTORIA LABORAL Y
SOCIO-POLÍTICA DEL MAESTRANTE.

Nombres y apellidos: Jorge Luis Lufriú Beade.

Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior. (CECES)

Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”

IV Edición de la Maestría en Ciencias de la Educación.

El maestrante es graduado de Licenciatura en Educación por el Instituto Superior Pedagógico de Pinar del Río en la Especialidad de Historia y Ciencias Sociales, desde Julio de 1982.

A partir de ese año se desempeñó como docente impartiendo las asignaturas del Ciclo de Ciencias Sociales en Secundaria Básica y Preuniversitario. En 1992 se trasladó al Archivo Provincial Estatal de Pinar del Río, desde donde ejerció la docencia para la asignatura de “Archivología” en cursos de Técnicos Medios en Información Científica y Bibliotecología, auspiciados por el Centro Provincial de Superación para la Cultura, del cual es profesor adjunto desde ese mismo año hasta la actualidad y donde imparte las acciones de capacitación que se le asignan. Posteriormente trabajó en el Museo Provincial y en estos momentos se desempeña como especialista en la Dirección Provincial de Cultura, donde continúa impartiendo clases de Historia y Filosofía en el Conservatorio de Música. Los resultados docentes han sido meritorios a través de toda su vida laboral.

La trayectoria político-social ha estado acorde con las normas y principios que rigen nuestra sociedad, destacándose por su participación en todos los eventos de esa naturaleza, tanto en el Centro de Trabajo como en el lugar de residencia.