

Apuntes prácticos sobre política y programación cultural en Cuba

María Isabel Landaburo Castrillón*

Introducción

Una de las prioridades de la política cultural cubana en estos años se refiere a la necesidad de garantizar la programación cultural sistemática, variada, estable, que permita satisfacer los gustos, preferencias y necesidades culturales de los diferentes públicos que acceden a las instituciones culturales o residen en comunidades y barrios. Este artículo describe cuestiones referidas a las especificidades de la programación cultural como expresión de esa política cultural en la actualidad. La programación cultural constituye una de sus prioridades fundamentales porque permite, entre otras, la concreción y realización de esta política a cada nivel, así como la satisfacción de las necesidades culturales de los creadores y artistas y de los diversos públicos. Se considera la programación como un proceso participativo, regido por determinados principios, que deben protagonizar los diferentes actores sociales para proponer opciones culturales que promuevan el enriquecimiento de la vida espiritual de la población en cada localidad. La claridad en los objetivos, la comunicación y el análisis crítico en cada propuesta, así como las condiciones materiales y la responsabilidad de las diferentes personas que participan en el diseño de esta programación son fundamentales. Este proceso contribuye a la formación de los públicos y a desarrollar un nivel de apreciación crítica de los bienes y servicios culturales que se les ofrecen, de manera que adquieran conocimientos, habilidades y valores para discernir acerca de los que enriquecen su vida espiritual. Toda la

población tiene derecho a disfrutar de espacios que propicien su desarrollo sociocultural a través del arte y la cultura general, pero no siempre existe una comprensión cabal de cómo hacer llegar a esos públicos la riqueza que nos brinda el talento artístico profesional o aficionado y otras expresiones culturales en el entorno en que convivimos en nuestra vida cotidiana. Por ello, nos proponemos reflexionar acerca de un proceso complejo, eminentemente práctico, que no puede desconocer algunos referentes teóricos necesarios para su real comprensión y permanente perfeccionamiento.

La programación cultural como expresión de las políticas culturales

El análisis de la programación cultural como una de las prioridades de la política cultural cubana nos ha llevado a la búsqueda de referentes acerca del tratamiento de este tema en otros países. La información encontrada se refiere a la programación que pueden realizar ayuntamientos, administraciones locales, comunidades, grupos e instituciones culturales de manera particular, para ofertar al público las actividades que realizarán en las funciones previstas. Esta situación se relaciona directamente con las acepciones tradicionales de *programación* y *programar*; la primera, como acción o efecto de programar, y, la segunda, cómo formar programas, previa declaración de lo que se piensa hacer y anuncio de las partes de que se ha de componer un acto o espectáculo o una serie de ellos. Existen, por demás, experiencias concretas en este sentido.

* Licenciada en Educación. Profesora Principal del Centro Nacional de Superación para la Cultura. Profesora Asistente de la Facultad de Filosofía e Historia de la Universidad de La Habana. Investigadora Agregada por el Instituto de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello. Asesora de la Dirección de Programas del Ministerio de Cultura. Especialista en políticas culturales y en gestión de programas y proyectos de desarrollo sociocultural. maribel@cns.cu.

Para el propósito de este artículo es válida la definición de políticas culturales que se refiere al:

conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social, (García Canclini *et al.*, 1987:26)

ya que precisa algunos de los actores y objetivos culturales que necesariamente estarán presentes en el análisis de la programación cultural como expresión de una política cultural coherente que se debe aplicar con una visión mucho más amplia, cuestión que no aparece argumentada en la escasa literatura existente acerca del tema. Por ello, la experiencia cubana pudiera ser muy útil al concebirla en este sentido no en instituciones aisladas, sino en el sistema de instituciones públicas que prestan servicio para la población sistemáticamente, tanto al proponer un producto cultural ya elaborado, como al facilitar la oportunidad de que ella misma lo conciba, diseñe, presente a los públicos y disfrute de ello.

La programación cultural no es un esquema que recoge actividades, día, hora y lugar, sino una concepción convertida en instrumento de aplicación de la política cultural en cada localidad, institución y provincia. Es la expresión de la política cultural a determinado nivel, pues en ella se concreta la relación que debe establecerse entre el creador o artista y los públicos, teniendo como mediadores, para cumplir con su encargo social, a las instituciones o a los promotores culturales; es una forma concreta de realización de la política cultural, de cumplir los principios y las funciones de esta en cuanto al enriquecimiento de la vida espiritual de la población.

La programación cultural no es un nuevo instrumento de la política cultural en nuestro país. Forma parte de los procesos que in-

tervienen en la gestión cultural para que se haga posible la atención a las necesidades, intereses y anhelos de los escritores y artistas, así como de los públicos. Desde 1959, se reconoce la creación de un conjunto de instituciones culturales para promover oportunidades de realización a los artistas y escritores en ejercicio. En el surgimiento de alternativas para la formación artística de un grupo cada vez mayor de personas talentosas, en la posibilidad de incrementar el nivel cultural de toda la población a través de la campaña de alfabetización y en la universalización de la educación, la idea era que el pueblo pudiera acercarse cada vez más a las obras de sus artistas. Sobre el sentido popular de la cultura Fidel Castro decía:

[...] no quiere decir eso que el artista tenga que sacrificar el valor de sus creaciones, y que necesariamente tengamos que sacrificar su calidad. Quiere decir que tenemos que luchar en todos los sentidos para que el creador produzca para el pueblo y el pueblo a su vez eleve su nivel cultural a fin de acercarse también a los creadores [...]. (Castro, 1961:29)

Poco tiempo después, Osvaldo Dorticós Torrado, entonces presidente de la república, en el discurso inaugural del Primer Congreso de Escritores y Artistas expresó:

¡Al pueblo hay que ir, y no digo descender, porque al pueblo se asciende y no se descende! Al pueblo hay que ir, ipero honrándolo!, y se le honra desde vuestro quehacer profesional cuando a él se acude con las armas de la mejor excelencia literaria o artística [...]. (Dorticós, 1961:46)

De esta forma, la comunicación entre los artistas y escritores y el pueblo, mediado por las instituciones culturales y sus promotores, es un principio permanente en la aplicación de la política cultural, que ha sido posible, entre otros procesos, a través de la programación cultural.

Las prácticas de la programación cultural en Cuba han atravesado diferentes etapas desde la creación del Consejo Nacional de Cultura, cuando sus instituciones subordinadas organizaban el programa de actividades artístico-culturales que informaban a la Dirección de Divulgación para darlas a conocer a los públicos en diferentes soportes elaborados por el Grupo de Diseñadores, el Área de Prensa y un Grupo de Expertos. En 1976, con el surgimiento del Ministerio de Cultura y de un conjunto de instituciones en todos los municipios, que se suman a las ya existentes en las provincias y en la capital, se organiza la Dirección de Balance y Coordinación de Actividades Artísticas para la Música y los Espectáculos, cuyas funciones se resumen en la elaboración de la política a seguir para determinar el contenido de la programación de actividades artísticas, así como coordinar y proponer la estructura concreta del plan de actividades principales y el método de información para el control y el análisis de su comportamiento en los territorios; de esta forma se relacionaba desde la fuerza artística del municipio hasta el plan nacional de actividades principales y los artistas que se presentarían en las diferentes provincias. En 1989, con el proceso de reestructuración del organismo y el objetivo de hacer que la labor de las instituciones fuera “menos administrativa y más cultural”, al aparecer diversos institutos y consejos las funciones de la Dirección de Balance son descentralizadas y estos asumen su propia programación. Comenzaron a gestionar —diseñar, coordinar, organizar y controlar— la ejecución de la programación de sus espacios, sin la participación directa del Ministerio. Durante los años noventa, en medio de la crítica situación del llamado Período Especial, la programación cultural de las instituciones se vio seriamente afectada por el éxodo y la escasez de fuerza técnica y profesional para continuar la formación de aficionados al arte que sostuvieran las actividades culturales en cada localidad; por los problemas de transporte, alojamiento y alimentación que no permitieron dar continuidad a las giras del talento artístico en todo

el país; así como por la deteriorada situación constructiva de los teatros y las instituciones, y el cierre de otros espacios como cabarets, salones de baile, etc.; cuestiones que, en general, frenaron las presentaciones de los artistas profesionales y aficionados de cada territorio, y que motivaron un descenso en la vida artístico-cultural a lo largo del país.

A partir del año 2000, con el surgimiento de los programas priorizados de la Revolución, que significaron un importante aporte técnico-material a la labor artístico-cultural en los municipios, la elevación paulatina de los recursos materiales y financieros asignados al sector, el discreto incremento de los ingresos en las empresas del organismo y de los presupuestos destinados a la cultura en los territorios, la formación de promotores culturales e instructores de arte en las provincias, entre otros elementos, la programación cultural comienza a adquirir una nueva dimensión, tanto en el incremento de las actividades artísticas, como en el hecho de que pasa a ser centro de atención del Ministerio de Cultura, por constituir la expresión concreta de la aplicación de la política cultural a todos los niveles. En la Planificación Estratégica del Ministerio de Cultura 2000-2003, inicialmente aparece como un objetivo estratégico y, posteriormente, se convierte en un Área de Resultados Clave hasta el año 2006, en que pasa a ser nuevamente un objetivo estratégico en el Área de Resultados, referida a la vida cultural de los territorios.

En el *Informe de Rendición de Cuentas del Ministerio de Cultura a la Asamblea Nacional del Poder Popular*, en el primer Período Ordinario de Sesiones de la VI Legislatura, el 25 de octubre de 2003, se dedicó especial atención al desarrollo y los resultados de la programación cultural en Cuba, en el que se expresa que:

a pesar de los avances experimentados, el crecimiento del presupuesto, de las estructuras y plantillas, resulta aún insuficiente para alcanzar la ampliación y sistematicidad de la programación en cada

territorio. Las mayores dificultades se presentan en la cobertura para dar solución a los distintos elementos que requiere el movimiento y presentación del talento artístico: transportación, alojamiento, alimentación, luces y sonido, así como la incorporación de la fuerza técnica necesaria para asegurar el trabajo cultural en la base. (MINCULT, 2003:13)

Y más adelante se añade:

Las direcciones provinciales y municipales de cultura, han trabajado en diseñar, con su talento profesional y aficionado y su fuerza técnica, aún insuficiente, una programación cada vez más ajustada a las necesidades de recreación de la población, evaluadas a partir de las condiciones específicas de cada lugar, con el propósito de contribuir a un empleo productivo del tiempo libre, con prioridad en niños, adolescentes y jóvenes. No es posible en nuestras condiciones, pretender que la vida cultural de un territorio se sostenga sobre la base de giras provenientes de la capital del país o de las capitales provinciales, lo que significa que sobre los aficionados recae, en muchos lugares, la responsabilidad de sostener la programación cultural en las comunidades. (MINCULT, 2003:13)

Queda aprobada, en esta asamblea, como una de las prioridades del Ministerio de Cultura:

El diseño y ejecución de una programación cultural variada y de calidad, en una estrecha relación entre instituciones nacionales, provinciales y municipales, con el objetivo de satisfacer las crecientes demandas de la población. (MINCULT, 2003:6)

De esta forma se persigue lograr una coherencia del trabajo cultural en el sistema, con la consiguiente elevación de la calidad de los productos y servicios culturales des-

tinados a la población, en función de la formación de una cultura general e integral, la cual consideramos como un sistema de conocimientos y habilidades, acerca de las disciplinas humanísticas y sociales, el arte, la cultura popular y tradicional y la ciencia en general, que propicia el desarrollo de la sensibilidad y de los valores éticos y estéticos del ser humano, y le permite participar de forma activa como protagonista en el desarrollo de la sociedad.

Actualmente se mantiene como uno de los objetivos estratégicos del Ministerio de Cultura y parte esencial del trabajo que se vienen realizando en el ámbito de la gestión en el sector, por lo que la programación cultural —su planificación, organización, control y evaluación— continúa siendo un importante instrumento en la aplicación de la política cultural cubana.

La programación cultural como proceso interno de la gestión cultural

En la búsqueda de referentes teóricos acerca de cómo se concibe y estructura este proceso en otros países, encontramos que el *Manual del promotor cultural* de Adolfo Colombres considera que para que las acciones de promoción arrojen resultados visibles y transformadores de la realidad deben estar *programadas*, “obedecer a un determinado programa, a un plan coherente a sus fines”. (Colombres, 1999:23) Además añade que “*programar* es idear una actividad que se requiere realizar y elegir los mecanismos conducentes o apropiados para alcanzar un objetivo”. (Colombres, 1999:23)

Por su parte, en su glosario de términos sobre la acción sociocultural, Héctor Santcovsky considera que la *programación* es la “actividad que tiende a organizar el calendario de manifestaciones culturales de un teatro, de un centro cultural, de una administración local o ayuntamiento”. (Santcovsky, 1995:55) Más adelante, en otra de las acepciones, precisa que, “técnicamente, en el terreno de la gestión, se entiende

como un proceso de realización en el tiempo y en el espacio, con una definición de agentes y medios para realizar los objetivos pre-determinados”, (Santcovsky, 1995:55) y además incluye la necesidad de la realización de un diagnóstico sociocultural. En este caso, se concibe la *programación* como un proceso más afín con la concepción que se tiene en Cuba de gestión de programas de desarrollo sociocultural que con la programación cultural propiamente dicha.

En este sentido, consideramos la gestión cultural como un proceso más amplio, integral y estratégico, en aras de lograr los fines de las políticas culturales. Según precisa Víctor Guédez, la gestión cultural es

todo aquello que concierne a los procesos de la administración cultural (planificación, coordinación, control, evaluación, dirección) y a las dimensiones del quehacer cultural (creación, producción, promoción, comercialización, preservación) que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, tanto en los sistemas macro-sociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector cultural. (Guédez, 2001:117)

Mientras, asumimos por *programación cultural*, desde nuestra realidad, el proceso de diagnóstico, planificación, organización, ejecución, control y evaluación de un sistema de actividades que posibiliten la relación arte y cultura – públicos, atendiendo a las necesidades, gustos, aspiraciones y demandas de la población y de los creadores, teniendo en cuenta la capacidad de gestión de las instituciones, y los espacios y recursos de que disponen, para el desarrollo de la diversidad de opciones culturales en los distintos territorios. (Dirección de Programas, 2003) Desde este punto de vista la programación cultural viene a ser un instrumento de gestión de las políticas de las instituciones culturales públicas cubanas, concebida esta no como un momento aislado dentro del macroproceso de gestión

cultural, sino como uno de los elementos del sistema que propicia las interrelaciones de las diversas expresiones artístico-culturales con los diferentes públicos, que tiene sus formas particulares de organización y ejecución y que debe ser una de las alternativas fundamentales de enriquecimiento de la vida cultural de la población. De igual forma, debe contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los creadores —escritores y artistas profesionales y aficionados— en la realización y reconocimiento social de sus obras, en ambos casos, fines esenciales de la política cultural cubana.

Para alcanzar estos fines de la política cultural, la institución podría desempeñar, con respecto a la programación cultural, las siguientes las funciones:

- 1- Propiciar la realización de investigaciones que profundicen en la relación programación/públicos, para conocer los gustos, preferencias, necesidades y tendencias; los niveles de participación, las demandas y el nivel de consumo cultural, así como el impacto en la evolución y desarrollo sociocultural en los distintos territorios y comunidades.
- 2- Elaborar propuestas, orientar, controlar y supervisar la política a seguir para determinar la estructura y el contenido de la programación.
- 3- Diseñar, elaborar y proponer los objetivos que deberán orientar las prioridades de la programación en un plazo dado, a partir de la política aprobada.
- 4- Elaborar, proponer y supervisar la ejecución de las indicaciones, lineamientos y normativas para el diseño y ejecución de la programación.
- 5- Diseñar y ejecutar las estrategias de programación relacionadas con programas de carácter nacional, ramales o especiales en coordinación con diversas instituciones, entidades, áreas y organismos que intervienen en ellos.
- 6- Organizar y controlar el sistema de relaciones con entidades, organizaciones y organismos que intervienen en la programación.

7- Favorecer variantes para desarrollar una atención particular sobre aquellos lugares con mayores desventajas para mantener una programación sistemática y variada, el control y evaluación de la programación cultural, encaminadas al mejoramiento de la oferta cultural a la población.

8- Asegurar la base de datos para mantener actualizada la información que posibilite el análisis del comportamiento y problemáticas que inciden sobre la programación, sus tendencias y la toma de decisiones.

9- Mantener actualizados los catálogos o registros de los artistas vinculados a la institución y el inventario de los espacios y locales que en cada lugar sirven a los propósitos de la programación.

10- Seleccionar y estudiar aquellos elementos que posibiliten evaluar sus resultados tales como: balance, variedad, sistematicidad, relación oferta – demanda, grupos poblacionales favorecidos, entre otros.

11- Proporcionar información a los niveles de dirección correspondientes en relación con el comportamiento de la programación y los resultados de las evaluaciones realizadas.

12- Brindar la información necesaria sobre el contenido de la programación artística y cultural a los efectos de su conocimiento y promoción por las áreas correspondientes.

13- Participar en la planificación y realización de actividades artísticas y culturales consideradas principales.

14- Controlar el uso de los medios técnicos asignados a estas actividades.

15- Evaluar la planificación del presupuesto asignado para la programación cultural en las diferentes estructuras e instancias y su ejecución eficiente.

El proceso de planificación de la programación cultural

La programación cultural es una de las vías para, de forma orgánica, ofrecer opciones a fin de satisfacer las necesidades culturales de la población y de fomentar y estimular nuevas necesidades. Constituye un instrumento para

socializar el arte, para que el movimiento artístico profesional y aficionado, de acuerdo con las condiciones de cada lugar, encuentre también su espacio y contribuya a una mejor estructura y dinámica de la utilización del tiempo libre, de los diversos grupos etáreos, en especial los niños, adolescentes y jóvenes.

Esta supone una jerarquización artística y cultural que influya en la calidad de las actividades que se ofertan, donde las condiciones estén creadas de acuerdo con las características, ubicación geográfica y fuerza calificada, entre otros aspectos. Se hace necesario, por tanto, realizar un diagnóstico que debe tener en cuenta algunos elementos para el diseño de la programación. Entre ellos: las tradiciones, costumbres y diversas expresiones de la cultura popular; el talento profesional del municipio, de la región y de otras zonas aledañas o de giras artísticas con talento nacional; el talento aficionado de la comunidad, barrio, escuela o centro de trabajo; las necesidades de los diversos públicos por segmentos y grupos etáreos; los espacios disponibles para las presentaciones artísticas y culturales; el presupuesto planificado y las condiciones de infraestructura, medios técnicos y tecnológicos, así como los especialistas calificados para la dirección, producción y el desarrollo de espectáculos o actividades.

Según la Dirección de Programas del Ministerio de Cultura, los principios básicos para el diseño de la programación son:

Balance en la oferta cultural: Variedad entre los talentos artísticos y las manifestaciones, los géneros, los autores e intérpretes, cuya combinación es la base de una proyección cultural.

Jerarquización: Selección del talento según su calidad para los espacios más apropiados, teniendo en cuenta los diferentes públicos.

Coherencia entre sus componentes: Correspondencia entre las condiciones técnicas, el intérprete y el espacio de las instalaciones culturales hacia el interior de la presentación o espectáculo artístico cultural.

Sistematicidad: Frecuencia y eficacia en la ejecución de las actividades planificadas en los diferentes lugares.

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes, que permiten juzgar el valor y nivel artístico de los talentos para las presentaciones.

Distribución adecuada de las presentaciones: Evaluación del talento y/o los productos artísticos que se presentarán en función de la locación, de los públicos y las condiciones técnicas y materiales en los diferentes lugares del territorio.

Promoción de las unidades artísticas y las manifestaciones: Utilización de los medios y recursos disponibles o creados para la promoción de las actividades y los talentos.

Acerca de estos principios existen algunas interrogantes; fundamentalmente se cuestiona ¿quiénes establecen la jerarquización del talento a presentar, si las jerarquías artísticas y culturales obedecen a múltiples factores? De igual forma, ¿quiénes determinan la mayor o menor calidad del nivel artístico para las presentaciones? En las respuestas y soluciones se podrían presentar variados argumentos. Considero que en las instituciones nacionales y provinciales estas problemáticas se atenúan por la labor de las Comisiones Artísticas y las Comisiones Asesoras que evalúan la calidad del talento y establecen, a través de los catálogos, la calidad y las jerarquías artísticas, que siempre podrán ser cuestionadas o no, según los gustos y preferencias de los especialistas y los públicos. La situación se torna más difícil en los municipios y comunidades donde el personal calificado para las evaluaciones no abunda. Allí la labor de las personalidades, los grupos portadores y los investigadores deben desempeñar un importante rol en la determinación de la autenticidad de las tradiciones que se mantienen y que se reproducen por otros grupos. Por otra parte, el talento profesional evaluado que es escaso en muchos lugares, así como los instructores de arte y aficionados al arte, con experiencia, se pueden unir

en este empeño. De todas formas los retos en este sentido son grandes, ya que si el propósito es la elevación constante de los niveles de apreciación y creatividad de los públicos, la formación y superación de los artistas, instructores de arte, promotores y aficionados, deberá ser prioridad del sistema de instituciones culturales, de los centros de superación y de las escuelas especializadas.

Un principio esencial de la gestión para la aplicación de las políticas culturales es la participación de los diferentes actores sociales, y la programación cultural no escapa a ello; su diseño debe ser participativo, sea en una institución, organización o en la comunidad. El grupo gestor de un proyecto, el órgano de dirección de la institución u organización a su nivel son los responsables del diseño, la ejecución, el control y la evaluación de la programación cultural, deben propiciar un ejercicio colectivo e involucrar a todos los especialistas que de una u otra forma tributen a este proceso, para su mejor desarrollo, debido a la importancia que encierra por su impacto en la población. Cada miembro de este grupo de trabajo aportará sus conocimientos, ideas e iniciativas a partir del rol que desempeñe o deba desempeñar.

El grupo de trabajo tendrá la misión de diseñar, ejecutar, controlar y evaluar la programación cultural en cada caso. Para ello se realizarán talleres de programación que permitirán planificar todo el proceso, en el que: a) se analizará la evaluación de la programación del mes o período anterior, con el balance estadístico y las valoraciones correspondientes acerca de su influencia y trascendencia en la población a través de los criterios recibidos, con el procesamiento de los instrumentos de evaluación aplicados (entrevistas, cuestionarios, grupos de discusión, paneles de observadores, etc.); b) el análisis de los públicos a los cuales dirigirán las actividades; c) los objetivos a cumplir por cada actividad que se proponen planificar para la próxima etapa; d) la estrategia de comunicación que se debe aplicar, y e) el aseguramiento material y financiero para que se ejecute la programación.

El documento de planificación que se elabora debe dar la posibilidad de analizar el balance entre: los públicos a los que están dirigidas las actividades, el objetivo de cada actividad, la manifestación artística y el género que se presentará, el talento artístico y las instituciones que participarán, las comunidades o barrios donde se desarrollarán las actividades, los días y horarios, los espacios de presentación y los gastos por cada concepto.

De la misma forma que la planificación de la programación es un ejercicio colectivo, su ejecución tiene un carácter mucho más participativo, porque en ella intervienen todos los departamentos, grupos y personas que permitirán convertir en realidad esta posibilidad proyectada. En particular, cada una de las actividades programadas requiere su diseño propio y de una dirección artística eficaz, en correspondencia con los principios anteriormente definidos. En muchas ocasiones las dificultades que se presentan y que afectan la participación de los públicos guardan relación con este aspecto, pues no siempre existe un equipo de trabajo calificado para desempeñar esta labor, lo que se manifiesta en la insuficiente calidad de las propuestas artísticas y culturales.

En algunos lugares, no se produce el necesario análisis de las necesidades de cada segmento de público, de los espacios y del talento que existe y de la actividad que se puede presentar por locación, según la manifestación y género artístico, de los insumos y materiales que se necesitan para la producción del espectáculo, de los medios para la transportación según la cantidad de artistas y técnicos e instrumentos y utilería, pues cada una de las actividades es diferente y, por tanto, diversas son las necesidades para llevarlas a cabo.

Por otra parte, también se enfrentan las instituciones en los distintos niveles a las carencias financieras y materiales para la organización y ejecución de diversas opciones culturales para la población, por lo que la vida cotidiana en los pueblos y comunidades se hace monótona y tediosa, y solo se redu-

cen las posibilidades a la programación televisiva y radial y/o a otros medios que poseen algunas familias.

La gestión coordinada en la ejecución de la programación cultural es muy importante pues, si se afecta alguno de los eslabones mencionados, por mínimo que parezca, la actividad puede fracasar, y ocasionar consecuencias bastante desagradables, desde la pérdida de todo el trabajo realizado anteriormente, el descrédito ante los artistas y la posibilidad de que no accedan a presentarse en otras actividades, hasta la decepción y pérdida de los públicos motivados a participar en la actividad. No obstante, es indiscutible que los elementos esenciales que han mantenido la programación cultural en instituciones municipales y en las comunidades han sido la creatividad, la constancia y la dedicación de muchos gestores y promotores culturales en cada rincón del país, como alternativa indispensable para fomentar el disfrute del tiempo libre de forma sana y enriquecedora y el desarrollo sociocultural del público.

El control y la evaluación sistemática de este proceso es indispensable para perfeccionar la labor realizada, tomar las decisiones oportunas y garantizar los objetivos de transformación sociocultural previstos. Solo utilizando diferentes formas de evaluación, instrumentos y técnicas de investigación social, en momentos diversos, recogiendo y sistematizando los criterios e insatisfacciones de los diferentes actores, participantes y beneficiarios, se podrá constatar si las actividades programadas y, con ello, la programación sistemática en su conjunto, se han correspondido con las necesidades y expectativas de los creadores, los públicos y las instituciones.

En la evaluación integral de la programación, de las actividades culturales y de sus resultados, se deben aprovechar todas las alternativas posibles. La preparación de los especialistas y técnicos en cada lugar determinará la diversidad de formas a utilizar, entre las que se encuentran: las investigaciones evaluativas diseñadas y coordinadas con el asesoramiento de los especialistas

en investigaciones; la aplicación, fundamentalmente, de métodos de evaluación cualitativa ágiles (observación individual y por paneles de observadores, encuestas, entrevistas), aunque no se deben descartar métodos cuantitativos, como los estadísticos; la creación de un equipo multidisciplinario para la evaluación, donde se vean implicados representantes de las diferentes instituciones, cuyos miembros no coincidan con los que diseñan la programación; además de la organización de evaluaciones externas donde participen otros organismos y organizaciones que hayan sido beneficiarios, de una u otra forma, por las actividades realizadas.

La sistematización de los resultados de estas investigaciones podrán ser comunicados y debatidos entre los especialistas que participen tanto en el diseño y ejecución de la programación y de las actividades específicas, y consensuados entre estos y los directores, técnicos y artistas, de manera que permita, por un lado, la retroalimentación en cuanto a las dificultades detectadas, teniendo así la posibilidad de perfeccionar su labor y, por otro, constituir un estímulo al colectivo y un reconocimiento a su labor si los resultados son satisfactorios. Más allá de ello, contribuiría con los estudios sobre el consumo cultural de la población a nivel local y de los resultados de la aplicación de las políticas culturales, y constituiría así un punto de partida en la concepción de nuevas estrategias para la gestión cultural de las instituciones.

En Cuba, la Dirección de Programas del Ministerio de Cultura, haciendo un balance de los resultados de la programación en las instituciones del sistema reconoce que:

Las proyecciones y ejecución de la Programación Cultural de las Instituciones del sector y de las Direcciones Territoriales han evolucionado satisfactoriamente en los últimos años. De manera general se observa una mayor organización, diversidad de las opciones culturales – recreativas, una mayor integración de las diferentes insti-

tuciones culturales nacionales y territoriales fundamentalmente en las jornadas especiales y un mayor apoyo del Partido y los Gobiernos de municipios y provincias. (Dirección de Programas, 2008)

No obstante, se evalúan un conjunto de problemáticas que aún subsisten y que urge resolver, lo que constituye un diagnóstico de la situación actual como punto de partida para la búsqueda de alternativas de solución en medio de las condiciones actuales. Entre ellas se encuentran:

En ocasiones no hay correspondencia de los diagnósticos socioculturales de los territorios con las programaciones planificadas.

- 1- Se realizan Talleres de Programación formales donde se advierte la ausencia de instituciones y especialistas de programas e investigaciones, de representantes de la vanguardia artística y de otros actores que desempeñan un rol decisivo en la programación territorial.
- 2- Los Especialistas de Programación tienen una sobrecarga de tareas ajenas a sus funciones y contenido de trabajo, lo que provoca la inestabilidad en el cargo en los municipios.
- 3- La insuficiente preparación general y metodológica de los especialistas de programación de los municipios, dada su inestabilidad unida a otros factores.
- 4- No existe una total coordinación entre los promotores y las organizaciones de los territorios que deben garantizar las actividades en los Consejos Populares y los barrios.
- 5- Las instituciones culturales municipales no siempre tributan a la programación cultural de los Consejos Populares.
- 6- No se logra sistematicidad en la integración de las instituciones culturales de los territorios para la planificación y ejecución de la programación cultural cotidiana.
- 7- Dificultades con el traslado de los artistas y agrupaciones de otras provincias, lo que limita la presencia de estos en las programaciones planificadas.

8- Persisten los problemas técnicos (audio y luces) como una de las causas que limitan el desarrollo exitoso de algunas actividades, su calidad y el despliegue de nuevas iniciativas.

9- Poca racionalidad y manifestaciones de voluntarismo en el uso de los recursos materiales y financieros asignados por el Ministerio de Cultura y los gobiernos territoriales.

10- Insuficiencia en la labor promocional y divulgativa de las actividades a nivel local.

11- Ausencia de una programación sostenida de actividades deportivas y culturales en los círculos sociales obreros de la capital.

12- Falta de análisis y coordinación de la programación cultural en las Comisiones de Recreación de los municipios. (Dirección de Programas, 2008)

Como se puede apreciar son múltiples las problemáticas que subsisten en las prácticas sobre la programación cultural en Cuba, amén de los logros que se aprecian. En medio de las condiciones materiales y financieras por las que atraviesa el país se hace necesario establecer un orden de prioridades en la solución de los problemas; definir las cuestiones que dependen de dificultades de organización, planificación, integración de las instituciones y actores sociales; las que se refieren a la preparación de las personas que se dedican a esta labor y las que se relacionan con limitaciones de carácter objetivo que será necesario aplazar para cuando los escenarios sean más favorables.

Conclusiones

La programación cultural como instrumento de gestión de las políticas culturales en Cuba es uno de los procesos que brinda el espacio propicio para el encuentro entre los artistas y creadores y los diferentes públicos; es un ámbito idóneo para que se satisfagan

las necesidades y expectativas de ambos, la elevación de los niveles de apreciación y disfrute de las artes y la cultura y uno de los canales para que se desarrolle una recreación que, a la vez que permita que las personas aprovechen su tiempo libre de una forma sana y culta, contribuya al desarrollo de sus valores éticos y estéticos, en particular, en los niños, adolescentes y jóvenes.

La misión de las instituciones, organizaciones, gestores y promotores en el sector cultural solo se puede hacer realidad a través de una programación sistemática, variada, estable, con el nivel de calidad artística y cultural que la población merece. En un sentido, este proceso, teniendo como punto de partida las expresiones culturales populares y tradicionales locales, hace crecer a las personas en el descubrimiento de nuevas necesidades culturales, en el desarrollo de sus gustos y de su creatividad y, en otro, les proporciona conocimientos y habilidades para la aprehensión crítica de los productos y servicios que les ofertamos, de manera que sean capaces de seleccionar en otros espacios culturales, en sus hogares, en actividades familiares y grupales, en el visionaje de una película o en la selección de una obra plástica, la propuesta estética que en realidad los enriquece espiritualmente y se preparen, entre otras opciones, para desechar los subproductos que la cultura de masas les propone o impone por diferentes vías.

La gestión cultural eficaz y eficiente en las instituciones públicas pasa, en primer lugar, por ofrecer una programación cultural, con actividades artístico-culturales de óptima calidad, lo cual elevará su prestigio y reconocimiento social a partir de la satisfacción que expresen los artistas, los escritores y los públicos y, en segundo lugar, por la preparación de ese receptor crítico que podrá desenvolverse y aprovechar todos los espacios cotidianos que promuevan la auténtica cultura.

Bibliografía

- Castro Ruz, Fidel 1987 “Palabras a los intelectuales” en *Pensamiento y política cultural cubanos. Antología* (La Habana: Editorial Pueblo y Educación) Tomo II.
- Colombres, Adolfo 1992 *Manual del Promotor Cultural II. La acción práctica* (Argentina. Editorial Humanitas – Ediciones Colihue).
- Dirección de Programas del Ministerio de Cultura 2008 Informe sobre los resultados de la programación cultural en el país.
- Dorticós Torrado, Osvaldo 1987 “Discurso inaugural del Primer Congreso de Escritores y Artistas de Cuba” en *Pensamiento y política cultural cubanos. Antología* (La Habana: Editorial Pueblo y Educación) Tomo II.
- Guédez, Víctor 2001 *Gerencia, cultura y educación* (Caracas: Fondo editorial Tropykos/CLACDEC).
- García Canclini, Néstor et al. 1987 *Las políticas culturales en América Latina* (México: Editorial Grijalbo).
- Santcovsky, Héctor 1995 *Léxico sobre la acción sociocultural* (España: Fundación Provincial de Cultura de la Diputación de Cádiz).
- Ministerio de Cultura 2003 *Memorias del Taller sobre Programación Cultural* (Dirección de Programas Culturales).
- Ministerio de Cultura 2003 *Informe del Ministerio de Cultura a la Asamblea Nacional del Poder Popular en el Primer Período Ordinario de Sesiones de la VI Legislatura*, 25 de octubre de 2003.
- Prieto Jiménez, Abel E. et al. 2000 “Vanguardia y pasividad”, en *Boletín de Información Selectiva*, Serie Cuestiones Políticas (La Habana: FAR) No. 5.