

2° Encuentro Nacional de Gestión Cultural

*Diversidad, tradición e innovación
en la gestión cultural*

Tlaquepaque, Jalisco. Octubre 14 al 17, 2015

GESTIÓN CULTURAL PÚBLICA. LO QUE SEGUIMOS HACIENDO PARA NO TENER PROYECTOS DE “ÉXITO”.



PALABRAS CLAVE:, Praxis, errores, aprendizajes en proyectos culturales

TEMA: Casos de no éxito y aprendizaje en la práctica.

*“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor,
la electricidad y la energía atómica: la voluntad”
Albert Einstein*

Siempre he creído que si quieres cambiar las cosas que no te gustan o criticas, debes hacerlo desde dentro, poner tu granito de arena donde se origina el problema y hacer la diferencia. Es por ello, que durante más de seis años estuve navegando en las aguas de la gestión cultural pública en Nuevo León. Primero porque fue donde me llevó el destino y encontré trabajo de planta con un sueldo asegurado cada mes, pero también porque creí que de alguna forma, con mi gusto para las manifestaciones culturales, mi formación de licenciatura en ciencias de la cultura, posgrado en políticas culturales y maestría en promoción y desarrollo cultural, podría aplicar la teoría y mejorar lo que me parecía no era correcto desde las entrañas de la administración pública.

Hasta hace unos meses estuve como coordinadora de culturas populares del Consejo para la Cultura Nuevo León, atendiendo a casi todo el Estado con varios programas y proyectos a mi cargo, con un equipo de trabajo que fuimos fortaleciéndonos con el tiempo y con un gran presupuesto para ejercer. Como muchos ya saben, la realidad dentro de las instituciones públicas de cultura dista mucho de lo que se pueda percibir desde fuera o de lo que la teoría nos promete. A partir de esta experiencia quiero plantear algunos temas que creo importantes reflexionar para el quehacer cultural. Esto en realidad son más preguntas que respuestas, aclarando que es una percepción individual pero con lo que tal vez algunos o muchos gestores culturales del sector público o privado se puedan sentir identificados.

Primero: ¿Qué hace que un proyecto cultural sea exitoso o sea un rotundo fracaso? Segundo: ¿Qué sucede en el camino de la praxis, cuando por diversas causas externas es difícil llevar a cabo todos los pasos que se espera realice un gestor, o cuando aún y se realicen nos enfrentamos a un sinfín de obstáculos para la construcción y puesta en marcha de proyectos? Y en tercer lugar ¿qué pasa cuando al reflexionar muchos de esos obstáculos no están sólo en las instituciones sino siguen estando en paradigmas del propio gestor cultural?

Mencionaré algunos aprendizajes y experiencias que he tenido en la práctica respecto a estos cuestionamientos, poniendo sobre la mesa algunas opciones de cómo podemos saltar estas problemáticas externas e internas para mejorar nuestro papel como gestores culturales en la administración pública.

Respecto a los proyectos culturales, ¿En qué radica la diferencia de tener un proyecto exitoso y otro que no lo es?; ¿En que se cuente con recursos humanos, materiales y financieros suficientes?; ¿Que haya sido correctamente conceptualizado, planeado, ejecutado y evaluado? ¿En el logro de sus objetivos y en cumplimiento de sus metas?; ¿En el número de asistentes y actividades realizadas?; ¿En que haya tenido buena difusión y haya sido gestionado por profesionales? ¿Qué se haya alineado a alguna política cultural?; ¿Qué se corresponda con las necesidades de una población específica, que logre resolver cierta problemática y que genere desarrollo comunitario?...

Probablemente los profesionales de la gestión cultural dirán que la respuesta está en la mayoría o todas las anteriores premisas, pues desde la teoría diversos autores nos han dicho todos los elementos que debe contener un proyecto sociocultural para ser eficaz, eficiente y tener buen fin. Pero en la práctica, ¿es realmente posible contar con todo lo anterior en el desarrollo de un proyecto?; ¿Cómo es que realmente se define el éxito o cómo se mide el fracaso en la acción cultural?. Simplificando, si el éxito se define como el resultado feliz de una acción, cumpliendo las expectativas previamente planteadas, entonces el fracaso es el resultado adverso. Pero, ¿y si las expectativas fueron mal planteadas desde un principio, la percepción del éxito no es realidad algo subjetivo?

En este tipo de encuentros, en publicaciones de gestión cultural y en el día a día estamos rodeados de historias de éxito, de buenas prácticas en la gestión y de logros alcanzados. Pero ¿cuántos nos hablan sobre los fracasos y sobre los errores cometidos?, ¿Qué funcionarios de la cultura, presidentes, directores, coordinadores de proyectos o gestores hemos escuchado hablar sobre lo que hicieron mal y que quieren cambiar el rumbo para corregir el error? Realmente muy pocos. ¿No será porque el error y el fracaso en nuestra cultura están estigmatizados, porque está prohibido hablar de ellos, por miedo a ser juzgados o a perder nuestro trabajo?. Y entonces, ¿no será que para no caer en la aceptación del error, lo que se hace es plantear mal las metas manteniendo bajas expectativas para no ser cuestionados?.

Habría que pensar en esto y aceptar que todos nos equivocamos, y en este caso debe cuestionarse más porque se trata del uso de recursos públicos que salen de los impuestos de todos los mexicanos. Pero creo que aún peor es que los funcionarios públicos no tengamos dentro de nuestro vocabulario la palabra error, y que no se vean a las equivocaciones como parte importante del proceso de aprendizaje y sobre todo de introspección y evaluación.

Cuando se llega a percibir o aceptar que algo no salió bien, (sin nombrarlo error) siempre la culpa la tendrá algún aspecto externo: otra persona, “el sistema”, la burocracia, las políticas, la violencia, la administración, “la gente inculta que no le interesa asistir a eventos culturales”, “los otros”.

En toda mi experiencia en el sector público, siempre dije que no quería ser una burócrata y me definía más como servidora pública, es decir trabajar al servicio de la gente, los habitantes de Nuevo León, con nombre y apellido. E intenté salirme, en la medida de lo posible, del sistema y hacer las cosas de otra manera, para encontrar el “como sí”, sin aceptar el primer no que siempre se escucha como respuesta ante cualquier idea distinta a lo establecido. Pero ahora que llevo algunos meses fuera de ese ámbito me doy cuenta que sí, lamentablemente me convertí en una burócrata de closet. (puedo decirlo porque ya no estoy ahí). Y es que terminé quejándome de todo lo malo que estaba a mi alrededor, echándole la

culpa a otros, al sistema, y a veces dando un “No” a otros como primer respuesta. Algunos de los principales problemas externos a mí, que percibía y con los que me enfrenté como obstáculos para no tener proyectos exitosos se encuentran:

1.-La burocracia: definida por la Real Academia de la Lengua Española, como la administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas. Aunque no se quiera, para poder hacer el trabajo, pagarle a un tallerista o para comprar un lápiz, se debe seguir ciertos procedimientos hechos por administradores estatales o federales, que no conocen, ni les importa en ocasiones la realidad social o cultural. Son parte de un sistema ya hecho que siempre ha sido así y requiere de todos esos pasos para justificarse y en teoría transparentarse.

2.- La política (O yo diría politiquería): Los que están en los principales puestos del poder cultural y que toman decisiones generalmente están ahí por encargos políticos. No digo que todos, pero es muy común ver desfilar algunos que cuentan con un buen apellido o son de un grupo cultural en específico. Esto es muy claro en las administraciones municipales. Por ejemplo en la mayoría de los municipios rurales, los directores de cultura, (cuando es que existe esa dirección), son amigos de la primera dama o algún profesor cercano al alcalde que le dejaron ese puesto -generalmente por un pago ridículo-, solo para cubrir la necesidad. Esto significa que en muchas ocasiones pesa más la política y los partidos, que la experiencia o habilidades en los puestos claves que son quienes decidirán el futuro de la acción cultural para cierta comunidad.

3.- La cultura de borrón y cuenta nueva con cada cambio administrativo. Esto lo vivimos a todos los niveles y no permite seguimiento o continuidad. Tenemos muy arraigada la idea de pensar que lo anterior no funcionaba y la administración actual va a cambiar y mejorar todo. Principalmente a nivel municipal me tocó ver cómo las administraciones salientes borraban todo, se llevaban archivo y hasta muebles para no dejar nada de lo ya trabajado a los siguientes (que casualmente eran de otro partido político).

4.- La realización de proyectos para legitimar un discurso político. Cuántas veces hemos pasado por esto a nivel nacional. Como ejemplo puedo mencionar la reciente intervención de arte urbano en una colonia de Pachuca, que aunque desconozco el contexto y motivaciones reales por las que se realizó, apareció como acción dentro del Tercer informe de Gobierno a nivel nacional, desde mi perspectiva utilizándolo más como demagogia y herramienta política, donde vecinas dan gracias a nuestro presidente porque con ello disminuyó el nivel de violencia, y no como una real acción de desarrollo comunitario. Así como este ejemplo en Monterrey, sucedió algo muy parecido pero con la colonia Independencia, una de las más emblemáticas y tradicionales pero también más violentas de la ciudad. Para legitimar un discurso se convocó a todas las instancias públicas, algunas privadas y universidades para trabajar en la zona y un poco como copia mal hecha de lo hecho en Colombia hace más de una década, se creó un centro Comunitario en la cima del cerro, y se realizaron diversas acciones, creando para variar un elefante blanco que está vacío porque les faltó lo más importante y que siguen sin darse cuenta, trabajo comunitario y preguntarle a los habitantes de esa zona qué era lo que querían.

5.- Los presupuestos y quienes toman decisiones en ello. Creo que en cultura el problema no es el dinero, sino la distribución de él y cómo se ejerce la política cultural. Cómo se decide cuánto se destina para becar a creadores y cuánto para proyectos comunitarios, cuánto para la ópera y cuánto para la difusión general de la institución. A nivel federal, si hablamos del presupuesto del PEF, la aprobación o no de presupuestos dependen de políticos sin las habilidades necesarias para evaluar realmente la viabilidad de proyectos culturales, que generalmente por cuestiones políticas y de partidos, deciden que sí y que no se aprueba. (Habrà que ver el próximo año cómo les va a los Estados con el presupuesto base cero y la propuesta de creación de una Secretaría Nacional de Cultura). Pero, luego está la división del presupuesto dentro de las instituciones a nivel estatal, lo cual depende en su gran mayoría por la inercia de lo ya realizado o por intereses internos y no realmente por los de la ciudadanía.

6.- Los bomberazos, ocurrencias y proyectos express. Aunque cada vez menos, sigue habiendo el caso en que a final del año quedo algún recurso no ejercido y hay que gastárselo porque si no se tiene que regresar a la Tesorería o al Conaculta, según sea el caso; por la ocurrencia de algún político o algún directivo se debe hacer un proyecto al vapor; o también porque son los tiempos para meter los proyectos del siguiente año para Conaculta y en una semana se debe realizar toda la planeación. En mi experiencia no solo una sino varias veces me toco sacarme proyectos literalmente de “la manga” y de un día para el otro porque urgía mandar el proyecto por escrito a algún lado para obtener algún recurso. Claro, sin diagnóstico previo, sin planteamiento correcto de objetivos, sin evaluación, sin poner en práctica lo que sé que debe hacer un buen gestor cultural y que me enseñaron en la academia.

7.- Reportitis, formatitis, numeritis. A nivel estatal se tienen que hacer reportes bimestrales, trimestrales, anuales, se deben de entregar reportes trimestrales a los proyectos de Conaculta (financieros y de actividades), indicadores mensuales, reportes de subsidios, del PEF, para presidencia, para directores y los que en el camino se acumulen. Y sabiendo que hay burocracia, pero que los equipos de trabajo nunca son suficientes, ¿en qué momento un gestor cultural que tiene que llenar todo eso puede concentrarse en lo realmente importante y ser “factor de cambio social”? En este año Conarte se certificó dentro de la norma ISO 9001-2008, esto es un sistema de gestión de calidad, aplicado generalmente en empresas que tiene como base la documentación de procedimientos y su cumplimiento a través de indicadores para la mejora continua de la organización. Estos indicadores básicamente se basan en número de eventos, número de asistentes, número de publicaciones, días de exhibición entre otras... y a partir de ello todos los que trabajan en el Consejo deben de centrar sus objetivos en el cumplimiento de las metas. Suena muy bien en teoría, pero en la práctica, por lo menos en la forma como se implementó en la institución, el sistema sumó un sinnúmero de formatos, acciones correctivas además de centrar paradójicamente la atención en el cumplimiento de lo cuantitativo y no en la calidad o en el servicio a la comunidad.

Así es como generalmente se mide lo exitoso de un proyecto, y no sé si en todos lados pero por lo menos en Nuevo León el cumplimiento de los indicadores de gestión van directamente proporcionales al recurso otorgado para las instituciones del sector público. Entonces se puede decir que los festivales o eventos de gran afluencia tienen el futuro asegurado sin importar contenidos o impacto real de forma cualitativa, y los eventos o programas que buscan mayormente la formación o el desarrollo cultural no masivamente tendrán dificultades para sobrevivir.

8.- Falta de voluntad. Creo que el mayor de los problemas para no tener proyectos exitosos es que muchas administraciones culturales, gestores, grupos e individuos carecen de VOLUNTAD. Entendida como el poder de desarrollar una acción respecto a un resultado esperado, ésta puede ser la voluntad individual, de un equipo de trabajo o en muchos casos una voluntad política, pero en la mayoría de los casos si quienes toman las decisiones sobre qué proyectos deben o no realizarse y cuál es el peso que le dan dentro de la política cultural local, carecen de esta voluntad, no es muy probable que el proyecto tenga éxito. No es que no se puedan hacer cambios, o hacer las cosas de forma diferente, sólo que se depende de un conjunto de voluntades que todo lo anteriormente nombrado han cooptado, pues es más fácil seguir haciendo las cosas, como siempre se han hecho.

Eso y más problemas son los que enfrentamos los gestores culturales en el sector público. Y no quiero que esto se perciba como un buzón de quejas o desalentar a aquellos que empiezan apenas en este complejo camino de la cultura. Quise mencionarlo por que pocas veces los que no están dentro conocen esos “peros” externos por los que no se puede tener éxito en los proyectos, y aunque es muy difícil (aunque no imposible) cambiarlos, pues dependen en mucho de estructuras superiores a nivel nacional tan arraigadas, que no estaría en nuestras manos cambiar de un día para el otro. Pero lo que sí podemos hacer es aceptar que existen, ser conscientes de ellos, no caer en la tentación y librarnos de todo mal.... Pero mejor aún, aceptar que si trabajamos ahí somos parte del sistema, y

aunque sea con un grano de arena podemos hacer una diferencia. ¿Cómo? Aceptando nuestros errores a nivel individual, autoevaluándonos constantemente y estando abiertos a seguir aprendiendo y mejorando nuestro quehacer en la gestión.

A pesar de que la gestión cultural como profesión ya lleva un camino andado, y de que cada vez tenemos más herramientas a la mano y metodologías para hacer nuestro trabajo, en la práctica seguimos rodeados de algunos errores, paradigmas y falacias que no nos permiten llegar al éxito deseado. Esto es lo que identifico que he tenido en mi experiencia o que he visto de manera cercana en algunos colegas:

1.- El gestor cultural como todólogo: Un gestor es aquel “agente de cambio social especializado en el diseño y desarrollo de la acción cultural” cuyo perfil debe contener diversas habilidades y competencias. En la licenciatura virtual de gestión cultural de la Universidad de Guadalajara, mencionan como perfil del egresado: Capacidad para diagnosticar una realidad específica y poder ver las necesidades culturales de cierta comunidad, traducir esa información y llevarlo al planteamiento de un proyecto que busque dar soluciones a dichas problemáticas, además será capaz de gestionar y administrar los recursos necesarios, capacidades de organización social, de operar acciones culturales, de difundirlas ponerlas en marcha y evaluarlas. (Arreola, Brambila y Mariscal 2012). Asimismo entre otras habilidades que debemos tener se encuentran: capacidad de organización, diagnóstico de contextos, trabajo comunitario, creatividad, toma de decisiones, liderazgo, coordinación de proyectos, ser mentor, planeación de políticas culturales, preproducción, producción y posproducción de proyectos culturales, capacidad de escribir (con buena ortografía), capacidad de análisis de la realidad, saber confirmar equipos de trabajo, capacidad crítica, saber construir un plan de medios, formación de públicos, capacidad de mediación, capacidad discursiva, emprendimiento (Estrada, 2012). Y yo a esta larga lista debo incluir, conocimientos de administración básica y presupuestos, legislación cultural, reglamentaciones estatales y municipales para uso de espacios públicos,

facturación electrónica, Excel avanzado, nociones básicas de diseño, saber que es un *rider*, un gran support, un *buffer*, conocer de plantas de luz y demás cables necesarios para el desarrollo de actividades culturales; saber relaciones públicas y cómo ser diplomáticos, como tratar con egos de artistas, cómo presentar propuestas, cómo hablar con administradores, políticos y con los públicos, trabajar en equipo, ser *multitask*, saber de expresiones culturales y poder programar lo necesario... redactar informes, reportes, discursos para funcionarios de gobierno, y lo que se siga sumando a la lista... además de hacer literalmente magia con los presupuestos, no sólo por la mucha o poca cantidad de recursos con las que se cuenten (tanto la administración de la pobreza, como de la riqueza tienen sus complejidades), sino por las diversas trabas que permiten pagar ciertos rubros o no dependiendo de el origen del recurso, ah y saber poner buena cara al tener que hacer un proyecto de un día para el otro.

Tal parece que los gestores culturales debemos ser omniscientes o superdotados y creo que es un gran error pensar que alguien pueda tener todas estas habilidades juntas. En la formación del perfil de gestor se ponen teóricamente todo lo que idealmente debe tener pero en la realidad no se puede como comúnmente se dice, “tirar los cuetes y cargar a la virgen”. Lo que si debe saber hacer muy bien un gestor cultural es identificar y hacer conscientes sus necesidades y deficiencias y armar un equipo que complementa lo que le hace falta. Esto nos lleva al segundo punto:

2.- La soberbia del gestor. Los gestores culturales profesionalizados nos equivocamos. Sí aunque no lo crean, aunque contemos con todos las metodologías, teorías para la gestión, no somos infalibles, y debemos de contar con un poco de humildad, primero para aceptar que nos equivocamos, que podemos tomar malas decisiones y que podemos aprender de ellas y cambiar las cosas. Hay una frase de Stalin que dice “Lo principal es tener el valor de admitir nuestros errores y la fuerza de voluntad para corregirlos en el tiempo más breve posible”. La soberbia domina a una gran mayoría de gestores, y romper con ello es el primer paso para cambiar las cosas. El gestor lo sabe todo, por ello tiene la

capacidad para decidir lo que “el otro”, el ciudadano, una población en específico requiere culturalmente. Cambiar esta visión de política cultural, evidenciar la vulnerabilidad y aceptar que se está cayendo en ese error es lo más difícil.

3.- Eventitis- numeritis: Esto tiene que ver en cómo medimos nuestro trabajo y cómo medimos el “éxito”. Si observamos las páginas de los diversos institutos, consejos de cultura y hasta del propio Conaculta, están inundados de eventos, ¿cuántos se realizarán diariamente en el país? ¿Cientos? Pero qué pasa con esos eventos, ¿por qué seguimos definiendo a la unidad de acción cultural a través de eventos unitarios donde lo que importa es la cantidad de asistentes sin importar quienes sean o cómo modificaron su percepción después de asistir al evento? En Nuevo León, Conarte presume que su programación supera los tres mil eventos anuales. Y entonces por qué siguen habiendo miles de personas que ni siquiera saben lo que es Conarte, que nunca han ido a un “evento cultural” (entre comillas como si solo fuera una puesta en escena una presentación de danza o una exposición las formas en cómo se debe consumir cultura). ¿Y por qué siguen miles de personas sin ejercer los derechos culturales más básicos?

4.- El eterno retorno de lo mismo. Cuando hemos descubierto el hilo negro y ya nos funcionó una fórmula para un proyecto cultural habrá que reproducirla *ad nauseam*; al fin que ya está probado y eso nos resuelve la vida como gestores. Sigamos el camino conocido y tendremos éxito asegurado, y por eso es que tenemos la 43 edición del festival cervantino, el XXIV Mitote folclórico en Nuevo León; los talleres de culturas populares con más de 15 años (cuya tradición por cierto logramos romper), entre muchos otros. Habría que reflexionar, en todos esos casos, si se hace un análisis real de los resultados, si es una necesidad de la población o se está cayendo en un estado de confort en donde “lo conocido” es más fácil de gestionar y ya solo se tiene que reproducir una y otra vez de la misma forma porque siempre ha sido así.

5.- La fiesta para uno mismo. Supongamos que vamos a hacer una fiesta sorpresa para un amigo en su casa. Comenzamos a organizar todo, vemos qué presupuesto tenemos y qué alcance que podemos tener, hacemos la lista de

invitados, compramos los suministros, adornamos la casa, tenemos lista la música, comida, bebidas, y todo lo que vamos a ofrecer a los invitados, los convocamos y el día de la fiesta ya con todo en marcha dejamos que nuestro amigo pueda ver lo que sucede y cómo se divierten los demás, sólo desde la ventana. Además hicimos carne asada y ponemos música de banda y nuestro amigo es vegetariano y le gusta el punk ¿Suena muy loco, no? Pues eso es lo que hacemos la mayoría de los que organizamos festivales culturales sin darnos cuenta. El festival como su nombre lo indica es una fiesta, que en muchos de los casos se ha convertido en un conjunto de eventos que suceden en un espacio o tiempo específico, donde se convocan a diversos grupos, pero no se toma en cuenta al público potencial y mucho menos a los habitantes de la zona donde se va a llevar a cabo. Y si es así ¿qué sentido tiene la *festivalitis*, si se trabaja más para artistas y no para la población que realmente está implicada, cómo podríamos integrarlos entonces desde la organización para que sean no sólo espectadores sino partícipes de su fiesta? Esto nos lleva a un cambio real de pasar de la democratización de la cultura a democracia participativa.

6.- No dar importancia a los procesos si no a los resultados. Cuando nos centramos sólo en el resultado, seguimos pensando principalmente en indicadores de gestión de forma cualitativa, y nos limitamos a ver el éxito pero no a observar los microprocesos o lo que sucede al interior. Para desarrollar esa capacidad se deben romper muchos paradigmas en lo que nos han educado, sobre la inmediatez, y en general el éxito.

7.- No saber decir que no. Seguimos respaldando las ocurrencias de intereses políticos o personales, claro a veces porque no nos queda otra opción, porque nuestro trabajo está de por medio. Pero creo que como gestores debemos de desarrollar la misma capacidad de argumentación tanto para defender un proyecto que nos apasiona, como para desechar otro que vemos inviable. Sabiendo hacer eso evitaríamos muchos de los “fracasos culturales” que vemos a diario.

8.- Públicos para los eventos y no procesos para los públicos. ¿Cuántas veces hemos visto o se nos han ocurrido proyectos y después en el proceso de

conceptualización (si bien nos va) pensamos a quién va dirigido?, La mayoría, si no es que todos, centramos nuestra atención en un momento del proyecto, en definir una buena estrategia de medios, usando una parte importante de esfuerzos y del presupuesto para la colocación de espectaculares, parabúses, insertos en periódicos, ruedas de prensa, impresos, redes sociales, etcétera. Pero siempre se hace hablándole a un “público” que no conocemos, que tal vez tengamos un poco categorizado por rango de edad, o territorio, pero que en realidad no tienen nombre y apellido. Y qué tal si hiciéramos en la mayoría de los proyectos las cosas al revés. Si pudiéramos primero acercarnos a una población en específico y trabajar con ellos para desarrollar el proyecto. Esto, aunque tal vez lleve más tiempo, saca a la planeación del escritorio y la lleva a la vida real, puede aminorar costos, por lo menos en difusión, pero sobre todo asegurar el éxito del proyecto.

9.- Usar lugares comunes. Mi frase favorita (con tono de burócrata) es: “con este proyecto se fortalecerá el tejido social y se disminuirán los índices de violencia”, pero también están, “vamos a sacar a los jóvenes del pandillerismo y el ocio”, “ser un agente de transformación social”, “descentralizar la cultura”. No es que esté mal pero hay que ser conscientes en todo momento sobre los reales alcances del proyecto, ser un poco más cautelosos en el uso de los términos y no caer en estas frases de moda, que cada vez más pierden sentido.

10.- No predicar con el ejemplo al interior. Hablamos de democracia cultural, de trabajar de manera horizontal con las comunidades, de “tejer tejido social”, pero ¿qué tanto aplicamos eso con nuestros propios colegas y compañeros de trabajo?. Tenemos que empezar por dentro y tener una mejor cultura laboral y hacer comunidad,, buscar nuestro desarrollo cultural, romper paradigmas y llevar teoría a nuestra práctica cotidiana, como un proyecto más al interior de la organización. Cuando esto suceda realmente, las decisiones se tomen en conjunto, se valore al otro, se acepte la diversidad, entonces, realmente podremos tener éxito.

Y después de esto, ¿qué nos queda?, Creo que para poder sobrellevar los obstáculos, tanto internos como externos, y poder acercarnos en la administración pública cada vez más a proyectos exitosos, lo que requerimos es principalmente ser humildes, aceptar el error y aprender de él; ser flexibles y tener voluntad para el cambio, no perder nunca de vista que se trabaja con recursos de todos los ciudadanos y que somos funcionarios públicos al servicio de la comunidad; tener un equipo de colaboradores mejor que nosotros, tener una comunicación horizontal, trabajar en equipo y de forma transversal no sólo al interior sino con otras instituciones, sectores, etc; sistematizar en lo posible nuestras experiencias y compartirlas; siempre pensar en “como sí” se pueden hacer las cosas y dejar al “no” como última opción; aunque también saber decir “No” cuando se amerite; ser empático, saber escuchar, ver a todos los problemas como oportunidades, tener pasión por lo que se hace, pero sobre todo divertirse...

REFERENCIAS:

-Arreola,Valentina; Brambila, Blanca; Mariscal, José Luis; (2012). *Profesionalización de gestores culturales en ambientes virtuales: el caso de la licenciatura en Gestión Cultural en línea* en José Luis Mariscal Orozco (Coordinador) *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica. Estado, universidades y asociaciones*. Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual, Jalisco, México. Pp.95-97.

-Estrada Coyote, Vietnika Itzel (2012), *El perfil del gestor cultural en la ciudad de México*, Revista Digital de Gestión Cultural, Año 2, número 5, noviembre de 2012. Pp.36., Recuperado de <http://www.gestioncultural.org.mx/revista/05/A2-N5-Estrada.pdf>.