



Facultad de Arquitectura
Carrera de Gestión En Turismo y Cultura

Gestión de Calidad Aplicada a la Formación de Pregrado en Gestión Cultural

Titulando: Lucas Esteban Espinoza González
Profesor Guía: Ernesto Gómez Flores
Título al que opta: Administrador Turístico Cultural
2005

INDICE

INDICE	2
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES	5
1.1 RESUMEN	5
1.2 ABSTRACT	6
1.3 INTRODUCCIÓN	7
1.3.1 Origen del tema	7
1.3.2 Motivación	7
1.3.3 Descripción global	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
1.4.1 General	8
1.4.2 Objetivos específicos	8
1.5 METODOLOGÍA	8
1.6 DELIMITACIONES ESPACIOTEMPORALES	9
CAPÍTULO II: LA GESTION CULTURAL	10
2.1 GENERALIDADES	10
2.2 GESTIÓN	10
2.3 EL CONCEPTO DE CULTURA	10
2.4 LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)	11
2.4.1 Su definición de cultura	12
2.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE PAU RAUSELL	12
2.6 LAS POLÍTICAS CULTURALES	13
2.6.1 Definiciones	13
2.6.2 La cultura como política de estado	13
2.6.3 Características de la Política cultural	15
2.7 EVOLUCIÓN DE LAS POLÍTICAS CULTURALES	18
2.8 ÁMBITOS DE LA POLÍTICA CULTURAL	19
2.8.1. Patrimonio cultural	19
2.8.2. Cultura Artística.	19
2.8.3. Las industrias culturales y de la comunicación	19
2.8.4. Promoción cultural	19
2.8.5. Cultura popular y comunitaria.	19
2.9 ESTRATEGIAS DE LAS POLÍTICAS CULTURALES	20
2.9.1 Estrategias normativas	20
2.9.2 Estrategias de servicio	20
2.9.3 Estrategias de fomento	20
2.10 EL CONCEPTO DE GESTIÓN CULTURAL	20
2.10.1 La gestión cultural desde una perspectiva profesional	20
2.11 GESTIÓN CULTURAL COMO SISTEMA DE TRABAJO	22
2.12 AGENTES QUE PARTICIPAN DE LA GESTIÓN CULTURAL	23
2.13 EL GESTOR CULTURAL	24
1.13.1 ¿Es la gestión cultural una profesión?	24
2.13.2 Problemáticas que condicionan su posicionamiento como profesión	24
2.13.3 El perfil profesional	25
2.13.4 Aptitudes del gestor cultural (competencias)	26
2.13.5 Competencias del gestor	26
2.13.6 Ámbitos profesionales	27
2.13.7 Misiones	28
2.13.8 Funciones del gestor cultural	28
2.14 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	30
2.14.1 ¿Por qué se gestiona la cultura?	30
2.14.2 ¿Cuál es la finalidad de la gestión cultural?	31
2.14.3 ¿Cómo se aplica esto en la gestión cultural?	32
CAPÍTULO III: GESTIÓN DE CALIDAD	33
3.1 INTRODUCCIÓN	33
3.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD	33
3.2.1 Primera etapa: Revolución Industrial – Segunda guerra mundial	33
3.2.2 Segunda etapa	34
3.2.3 Tercera etapa	34
3.3 EL CONCEPTO DE CALIDAD	36
3.3.1 Algunas definiciones o asociaciones del término	36

3.3.2	Una definición operacional de calidad	37
3.3.3	Categorías del concepto de calidad.....	37
3.3.4	Calidad desde la perspectiva de los servicios.....	38
3.4	MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	38
3.5	LAS NORMAS ISO	39
3.5.1	¿Qué es una Norma de Calidad?	39
3.5.2	Antecedentes	39
3.5.3	La definición de calidad de las normas ISO 8442:.....	39
3.5.6	Relación de estas normas con el modelo de gestión de calidad total.....	39
3.5.7	Estructura de las normas:	39
3.5.8	Principios de mejores prácticas	41
3.5.9	Apartados de las ISO 9000/2000	41
3.6	ALGUNAS DISQUISICIONES SOBRE LAS ISO Y LA CALIDAD.....	41
3.6.1	¿Esto de la gestión de calidad y de las ISO es algo nuevo?	41
3.6.2	Lo nuevo de las ISO	44
3.6.3	MOTIVACIONES Y VALORACIONES DESDE LA OFERTA	45
3.6.4	Algunos supuestos de la gestión de calidad	46
3.7	PERTINENCIA DE LA UNIÓN DE GESTIÓN CULTURAL Y GESTIÓN DE CALIDAD	47
CAPITULO IV: EL SISTEMA DE ACREDITACION DE LA EDUCACION SUPERIOR.....		48
4.1	LA ACREDITACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE.....	48
4.1.1	Antecedentes	48
4.2	RAZONES PARA IMPLEMENTAR ESTE SISTEMA.....	48
4.2.1	Expansión de la educación superior.....	48
4.2.2	Privatización del gasto	49
4.2.3	La educación en el contexto de la globalización	49
4.2.4	Modo de producción de conocimientos	49
4.3	LA ACREDITACIÓN	50
4.3.1	Áreas de Acreditación.....	50
4.4	CRITERIOS DE EVALUACIÓN. (GENERALES)	50
4.4.1.	Propósitos	51
4.4.2.	Integridad	51
4.4.3.	Estructura Organizacional, Administrativa y Financiera.....	52
4.4.4.	Estructura Curricular	53
4.4.5.	Recursos Humanos.....	54
4.4.6.	Efectividad del Proceso de Enseñanza Aprendizaje.....	55
4.4.7.	Resultados del Proceso de Formación	56
4.4.8.	Infraestructura, Apoyo Técnico y Recursos para la Enseñanza	56
4.4.9.	Vinculación con el medio	57
4.5	LA METODOLOGÍA DE LA ACREDITACIÓN	58
4.5.1	Las etapas del proceso de acreditación.....	58
4.6	ENCUESTAS Y FORMULARIOS	59
4.6.1	Encuestas.	59
4.6.2	Formularios	61
4.6.3	Decisión de acreditación	62
4.7	BREVE ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ACREDITACIÓN	62
CAPITULO V: LINEAMIENTOS GENERALES PARA MODELAR CALIDAD EN LA FORMACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL		65
5.1	GENERALIDADES.....	65
5.2	LINEAMIENTOS.....	65
5.2.1	Algunas consideraciones deontológicas.....	65
5.2.2	Esencia del bien u objeto: la formación en gestión cultural.....	66
5.2.3	La esencia del ser humano	68
5.2.4	La visión ecológica	68
5.2.5	Gestión cultural rural.	69
5.2.6	La esencia de la universidad	70
5.2.7	La categoría de bienes públicos mundiales.....	70
A.2)	BIENES PÚBLICOS MUNDIALES	71
5.2.8	La cultura como medio y fin del desarrollo humano	72
5.2.9	La clasificación de los satisfactores	73
5.2.10	El tiempo de ocio.....	74
5.3	LINEAMIENTOS OPERACIONALES.....	74
5.3.1	Los requerimientos de adaptación e interpretación	74
5.3.2	Categorías de clientes y productos	77
5. 4.	EL AMBIENTE RELACIONAL	78
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE NORMA.....		79

6.1 GENERALIDADES.....	79
6.2 PRINCIPIOS DE SISTEMA DE CALIDAD	79
6.2.1 Procedimientos.....	79
6.2.2 Autoridad y responsabilidad de la calidad.....	80
6.2.3 Directivo representante.....	80
6.2.4 Política de calidad.....	80
6.2.5 Formulación de los objetivos.....	81
6.2.6 Revisión de la dirección.....	81
6.3 PERSONAL Y RECURSOS MATERIALES	82
6.3.1 Personal.....	82
6.3.2 Recursos materiales.....	84
6.4 DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS DE CALIDAD.....	84
6.4.1 Generalidades.....	84
6.4.2 Revisión de contrato.....	84
6.4.3 Sistema de documentación.....	85
6.4.4 Control del registro de calidad.....	86
6.4.5 Control de documentación.....	86
6.5 PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	87
6.5.1 Generalidades.....	87
6.5.2 Perfil de ingreso y egreso.....	88
6.5.3 Plan de estudios.....	88
6.6 TRABAJO COLEGIADO	89
6.7 EVALUACIÓN DEL CURRÍCULUM	90
6.8 MODALIDADES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	90
6.8.1 Demostraciones de campo.....	90
6.8.2 Asignación de responsabilidades al inicio de los estudios.....	90
6.8.3 Estancias o pasantías.....	90
6.8.4 Brigadas de servicio y atención a la comunidad.....	90
6.9 EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	91
6.9.1 Interacciones estudiantes-profesores.....	91
6.9.2 Interacciones estudiantes-ambiente institucional.....	91
6.9.3 Interacciones entre profesores.....	92
6.10 CONDICIONES LABORALES	92
6.11 Relaciones cuantitativas entre el número de profesores y alumnos.....	92
6.11.1 Ingreso de estudiantes.....	93
6.11.2 Apoyo, estímulo y reconocimiento.....	93
6.12 PROCESO DE DISEÑO	93
6.12.1 Generalidades.....	93
6.12.2 Responsabilidades del diseño.....	94
6.12.3 Interfaces organizativas y técnicas.....	94
6.12.4 Datos de partida del diseño.....	94
6.12.5 Datos finales del diseño.....	95
6.12.6 Verificación del diseño.....	96
6.13 COMPRAS.....	96
6.14 ESPECIFICACIÓN DEL SERVICIO	97
6.14.1 Especificación de la prestación del servicio.....	97
6.14.2 Proceso de prestación del servicio.....	97
6.14.3 Identificación y trazabilidad del servicio.....	97
6.15 INSPECCIÓN Y COMPROBACIÓN (INSPECCIÓN Y ENSAYO)	98
6.15.1 Generalidades.....	98
6.15.2 Inspección durante el proceso.....	98
6.15.3 Inspección y comprobaciones finales.....	98
6.15.4 Control de equipos de inspección, medición y comprobaciones.....	99
6.15.5 Estado de inspección y comprobaciones.....	99
6.16 CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES	99
6.16.1 Responsabilidades.....	99
6.16.2 Tipos de productos no conformes.....	99
6.16.3 Examen y disposición de productos no conformes.....	100
6.16.4 Medidas correctoras y preventivas.....	100
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES	100
7.1 CONCLUSIONES	100
7.2 TEMA QUE SE PROPONE A INVESTIGAR.....	102
ANEXO N° 1.....	103
APÉNDICE N° 1	106
BIBLIOGRAFÍA	116

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Resumen

El presente documento contiene un estudio sintético de la disciplina Gestión Cultural, de la cual se extraen los elementos esenciales con motivo de responder al desafío de optimizar la forma en que se efectúa la formación en dicha materia

Para dar cumplimiento a esos objetivos se realiza una investigación de tipo documental, en la que también se analizan los principales componentes de los sistemas de calidad de mayor renombre a nivel mundial. En el transcurso de estas indagaciones se encuentran algunas adaptaciones específicas de normas de calidad a instituciones educativas, las que sirven de base conceptual para la propuesta realizada en el capítulo sexto. Junto con ello, y tras revisar los avances del sistema de acreditación de carreras de pregrado, impulsado por el Consejo Superior de Educación de Chile, se concibe la idea de crear un modelo de calidad específico para la materia.

Se concluye que es pertinente complementar la gestión de calidad con la gestión cultural en la medida que se observen los lineamientos presentados en el capítulo cuarto, además de la posibilidad de constituir una entidad que, basada en un modelo de gestión de calidad especialmente diseñado para su aplicación en formación en gestión cultural, imparta certificación a otras unidades formativas

Palabras clave: *gestión, calidad, cultura, educación, bienes, modelo, y esencia.*

1.2 Abstract

The present document contains a synthetic study of the discipline Cultural Management, from which the essential elements are extracted on the occasion of answering to the challenge of optimizing the form in which the formation is effected in the above mentioned matter. To give fulfilment to these aims carries out an investigation of documentary type, in which also there are analyzed the principal components of the quality systems of major renown worldwide.

In the course of these investigations they find some specific adjustments of quality procedure to educational institutions, which use as conceptual base for the offer realized in the chapter six. Together with it, and after checking the advances of the system of accreditation of careers of pregrado, stimulated by the Top Council of Education of Chile, there is conceived the idea of creating a specific model of quality for the matter.

One concludes that it is pertinent to complement the quality management with the cultural management in the measurement that observe the limits presented in the fourth chapter, besides the possibility of constituting an entity that, based on a model of quality management specially designed for his application in formation in cultural management, gives certification to other formative units

Keywords: *management, quality, culture, education, goods, model, and essence.*

1.3 Introducción

1.3.1 Origen del tema

El tema de gestión de calidad surge de su tratamiento en uno de los ramos cursados en el último semestre, en el cual se solicitó investigar para la aplicación de una metodología de construcción de modelos. Esto, unido a la motivación personal generó el vínculo necesario para conjugar una intención de legar un trabajo que sirviera a la mejora de algún aspecto de la carrera.

Así mismo, se decide aplicar este estudio en favor de la carrera por ser de pleno conocimiento experiencial de parte del autor y por comprender que en la situación de alumbramiento en que se encuentra debe procurar mejorar su accionar constantemente, con objeto de dotar a la sociedad de profesionales de excelencia y ciudadanos responsables; por lo que la gestión de calidad resulta ser –antes del estudio- un recurso idóneo para estos fines.

1.3.2 Motivación

Por ser parte de la primera generación de estudiantes de esta carrera, el autor asume la responsabilidad de allanar el camino a las futuras generaciones de estudiantes respecto de la definición de los ámbitos y significados de esta disciplina en ciernes, a la vez que se optimizan los procedimientos de enseñanza aprendizaje para los cuales se servido de prueba experimental. En el mismo sentido, se ha podido percibir, de parte de los estudiantes, considerable confusión respecto del futuro laboral y ámbito de competencia laboral. De parte de las personalidades profesionales que se ha tenido en suerte entrevistar y oír ha quedado el resabio de lobreguez conceptual, lo que sumado a una revisión bibliográfica nacional da por resultado la necesidad de abordar el tema de manera rigurosa.

1.3.3 Descripción global

El cuerpo del texto se descompone en cinco capítulos: el primero de ellos dedicado a definir el ámbito de la gestión cultural con sus correspondientes conceptos, agentes, áreas, y recursos, con la intención de observar la interacción de sus componentes. Se concluye con algunas conjeturas sobre las preguntas de por qué gestionar cultura y sobre la finalidad de la gestión cultural.

En el segundo capítulo se aborda el tema de la gestión de calidad: se pasa revista a la evolución histórica del concepto y se enumeran los principales sistemas de calidad aplicados en el ámbito industrial, profundizando mayormente en el sistema aplicado por la Organización Internacional de Estandarización ISO. Seguidamente se presenta el sistema de acreditación de carreras de pregrado impulsado por el Gobierno de Chile a través del Consejo Superior de Educación, puesto que dentro de los objetivos del proyecto en que se enmarca se cuenta el mejoramiento de la calidad de la educación superior. En conocimiento de los contenidos hasta entonces enumerados se inicia la etapa de propuesta concreta para la carrera de gestión en turismo y cultura de la Universidad de Valparaíso, la cual consiste en identificar los lineamientos básicos a considerar en un proceso de modelación de un sistema de calidad propio, y que incluye las particularidades de los objetos que se pretende mejorar su calidad. Entre éstas destaca la consideración de los atributos esenciales de cada uno de los componentes del servicio educativo, tales como la finalidad de la gestión cultural y la concepción de bienes públicos mundiales ente

los principales. A continuación se plantea una aplicación concreta del conocimiento adquirido en los capítulos previos, cuya estructura asemeja una norma de calidad al ejemplo de las usadas por la Organización Internacional de Estandarización, debido a los avances efectuados en los temas de educación y servicios.

Las conclusiones del trabajo contienen variadas ideas que se suman a las ya enunciadas al final de cada capítulo, las que van desde las implicancias de la falta de investigación de factura nacional, la identificación de ventajas competitivas en las universidades públicas, hasta algunas consideraciones sobre la relación ente gestión de calidad y ética.

En un conciso sub capítulo se enumeran las sugerencias para futuras investigaciones y que dicen relación con profundizar el conocimiento sobre los bienes públicos mundiales, economía de la cultura bajo supuestos y concepto no convencionales, además del estudio de la gestión cultural en el ámbito rural.

Se anexa una selección de conceptos y postulados propuestos por el doctor Manfred Max-Neef con la intención de esclarecer alusiones a temas como análisis de satisfactores, visión de desarrollo y cuestiones de escala.

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 General

- Optimizar la forma en que se ha realizado la formación en gestión cultural a nivel profesional en Chile

Sin embargo, es necesario conocer qué es aquello de gestión cultural, puesto que se pretende mejorar la formación en esta disciplina. Por lo tanto los objetivos específicos serán:

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las características fundamentales de la disciplina a nivel iberoamericano
- Describir sistemas de mejoramiento de calidad en otros ámbitos
- Realizar propuesta concreta de mejoramiento de la calidad para aplicarse en la carrera de Gestión en Truismo y Cultura de la Universidad de Valparaíso

1.5 Metodología

Se debe aclarar que no se trata de una investigación en lo amplio de su sentido, o como científicamente se acepta, dado que no se limita a corroborar la veracidad o falsedad de una hipótesis.

Para la confección del marco teórico se realiza una investigación de tipo documental y de carácter descriptivo, puesto que se ajusta en mayor medida a las competencias y recursos con que se cuentan para la empresa.

A pesar del carácter señalado, y de acuerdo a las etapas de la misma, presenta un enfoque sintético, analógico y usa de la técnica deductiva. Así también, se adopta una actitud filosófica, tanto por las aptitudes e inquietudes propias del autor como de la naturaleza del objeto a investiga; el que requiere de una aproximación transversal que vaya desde los fundamentos hasta las consecuencias y aplicaciones relativas.

Como se trata de optimizar una acción, se utiliza la propuesta metodológica del profesor Javier Adán, referida a la construcción de modelos. Ésta consiste en distinguir “modelos de” y “modelos para”. El “modelo de” se refiere a la observación un fenómeno para extraer las leyes generales por las cuales se rige; el “modelo para” surge del entendimiento del fenómeno, y consiste en una propuesta de acción. Por ejemplo: si se observan los causes de los ríos se puede descubrir las leyes o principios que permitan elaborar una teoría hidráulica, la que a su vez facilitará la construcción de diques.

1.6 Delimitaciones Espaciotemporales

Este proyecto tiene una base espacial otorgada por la ciudad de Valparaíso, temporalmente está comprendido en el segundo semestre académico de la carrera de Gestión en Turismo y Cultura de la universidad de Valparaíso, es decir, desde Agosto hasta Diciembre del año 2005, con dedicación semi-exclusiva. Puesto que se cumple además con dos talleres de creación de empresas.

Es realizado por su único autor con colaboraciones metodológicas y formales de parte del profesor guía. Los recursos materiales referido a infraestructura, equipamiento y tecnología son proporcionados por la universidad, dentro de los que se cuentan: salas de computación, salas de lectura y la bibliografía de la misma.

Capítulo II: LA GESTION CULTURAL

2.1 Generalidades

El objetivo del presente capítulo es comprender de manera general qué es aquello denominado Gestión Cultural. Para dar cumplimiento con éste se realiza en primer lugar un análisis de los términos que componen este objeto.

Valga decir que este trabajo asume provisoriamente la idea de que la gestión cultural es un “objeto”; el cual es investigado para lograr determinar su naturaleza, ámbito, estado actual y proyecciones.

2.2 Gestión

El diccionario Larousse y el de la Real Academia Española la definen como:

Gestión: del Latín *gestio*, *-ōnis*; acción y efecto de administrar.

En el campo organizacional, integra las funciones elementales de la administración tales como planear, organizar, dirigir y controlar; las que son aplicadas en los niveles estratégico, táctico, y operativo.

Gestar es dar origen, generar, producir hechos (Santillán y Olmos 2004). Desde la raíz latina gerere significa conducir, llevar a cabo, mostrar. Lo que es entendido por los autores como “*un proceso por el cual se da origen a algo... lo que de por sí implica movimiento, crecimiento, transformación creadora, relaciones de todo tipo.*”

Del mismo origen latino procedería gesta (historia de lo realizado por alguien, acto heroico) y gesto, actitud o movimiento expresivo del cuerpo.

2.3 El concepto de cultura

Cualquier aproximación al concepto de gestión cultural ha de pasar primeramente por el entendimiento del concepto de cultura y sus derivados. Se ha de señalar que por la complejidad del concepto, que ha dado pie a variadas teorías sobre el tema, no pretende ser explicado en profundidad, sino en sus aspectos más generales.

Partiendo por una revisión etimológica, encontramos que cultura proviene de cultus, cultivo de la tierra, o a collo, que significa habitar un mundo (Zubiría, Abello y Tabares 2001). De ahí la asociación de que persona culta es aquella que se ha cultivado; en especial sus facultades intelectuales.

Históricamente podemos encontrar antecedentes de esta acepción en el concepto Latino de Cultus Anima, o cultivo del alma; el cual propendía al trabajo de aquello que viene dado por la naturaleza o incluso armonizarse con ella. La cultura sería entonces lo que nos permitiría pasar del estado de *Animalitas* al de *Humanitas*.

Ya en el siglo XVIII, el pensamiento occidental respecto del concepto cultura se bifurcaba en dos corrientes principales: la ilustrada y la romántica. La tradición ilustrada, impulsada principalmente por Voltaire y Kant se centran en las ideas de universalidad, razón y progreso; lo que significa que todos los pueblos cuentan con las mismas facultades espirituales y naturales, con la diferencia de que algunos las habrían desarrollado en mayor grado que otros.

Se estima en esta concepción que la cultura es un concepto universal, es una y única; y se manifestaría en su forma más elevada a través de las artes, las ciencias y los libros.

La corriente romántica, inspirada en Rousseau y desarrollada por Herder propone la diversidad de culturas, critica la noción de continuidad y progreso, dado que cada cultura no es la continuación histórica de la anterior. Frente a la razón de la corriente ilustrada, aparecen valorados los aspectos instintivos y afectivos, además de la autonomía; puesto que no podrían juzgar diferentes culturas con los mismos parámetros.

Así tenemos que para finales del siglo XIX el término cultura sufre una transformación en su uso; desde el singular al plural. Se puede atribuir al desarrollo de las ciencias sociales como la antropología y la sociología gran parte de este cambio; ampliando además el concepto a elementos como las creencias, la moral, el derecho, las costumbres y hábitos adquiridos por las personas en tanto miembros de la sociedad.

En el siglo XX, con la complejidad de las relaciones e interacciones a nivel mundial, las guerras, las crisis económicas, sociales y ambientales adquieren muchas veces una escala de carácter mundial; algunos paradigmas pierden validez y se hace necesaria la formulación de nuevas formas que permitan entender estos fenómenos.

Es así como adquieren relevancia variadas teorías de la cultura, entre las que es menester destacar cuatro de los principales enfoques presentados por Robert Wuthnow¹ : el fenomenológico-hermenéutico (P. Berger, C. Geertz); la antropología cultural (M. Douglas); el neoestructuralismo (M. Foucault, J. Derrida); y, el neomarxismo (J. Habermas, C. Offe, N. García). Los que coinciden en no aceptar la estratificación de lo económico, lo social y lo cultural por sobre las otras esferas. Resalta en la investigación contemporánea problemas asociados a los conceptos de identidad cultural, multiculturalismo, interculturalismo; poniendo especial atención el lenguaje y sus componentes.

2.4 La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

‘puesto que las guerras nacen en la mente de los hombres, es en la mente de los hombres donde deben erigirse los baluartes de la paz’².

Para entender el nacimiento de esta organización debemos remontarnos a los orígenes de esta organización, cuyos antecedentes se encuentran en plena segunda guerra mundial.

Las naciones europeas se comienzan a preocupar la reconstrucción de los sistemas educativos una vez recuperada la paz, es por ello que en 1942 se celebra la Conferencia de Ministros

¹ Citado por Zubiría, Abello y Tabares en: “Conceptos básicos de administración y gestión cultural” 2001

² Constitución de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Aliados de Educación (CAME) se plantea el proyecto para crear una organización dedicada a este fin. Prontamente el proyecto adquiere mayores dimensiones hasta que el 16 de Noviembre de 1945, durante la Conferencia de las Naciones Unidas aprueba la constitución de la UNESCO definiendo como primer objetivo "*Contribuir a la conservación de la paz y de la seguridad estrechando, mediante la educación, la ciencia y la cultura, la colaboración entre las naciones con el fin de asegurar el respeto universal de la justicia, de la ley, de los derechos humanos y de las libertades fundamentales para todos, sin distinción de raza, de sexo, de idioma o de religión, que la Carta de las Naciones Unidas reconoce a todos los pueblos*".

Desde entonces ha sido creciente la influencia que ha ejercido dicha organización en la adopción de políticas culturales por parte de los países que la conforman. Es así como Chile, en 1957 pasa a formar parte de ésta estableciendo para ello una comisión nacional amparada en el Ministerio de Educación.

2.4.1 Su definición de cultura

Definiendo la cultura, la Conferencia Mundial sobre Política Cultural consideró que era una fuente de renovación intelectual y crecimiento humano. "Es la cultura lo que proporciona al hombre la capacidad de reflexionar. Lo que hace que seamos seres humanos racionales, dotados de juicio crítico y sentido de compromiso moral. Es a través de la cultura que el hombre se expresa, es consciente de si mismo, reconoce su imperfección, cuestiona sus actos, busca incansablemente nuevos significados y produce obras a través de las cuales trasciende sus limitaciones."³

La Cultura, según la Convención Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT) se puede definir, en un amplio sentido, como "el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias" (UNESCO, México, 1982).

2.5 Conceptualización de Pau Rausell⁴

El autor afirma que la cultura no es un bien intrínseco dado que los regímenes totalitarios la han utilizado sistemáticamente para sus propios intereses haciendo uso de de las artes y símbolos culturales con las cuales refuerzan sus mensajes. Así también descubre una tendencia a otorgar demasiada importancia a lo cultural, llegando a conferirle cualidades casi místicas; por lo que la economía, con su método e inspiración racional deshumanizaría a la humanidad.

Sin embargo, presenta un esquema respecto de las perspectivas culturales de fácil comprensión.

³ UNESCO, Conferencia Mundial sobre Política Cultural (Ciudad de México, 1982).

⁴ Director de la Unidad de Investigación en Economía Aplicada a la Cultura. Departamento de Economía Aplicada, Universitat de Valencia

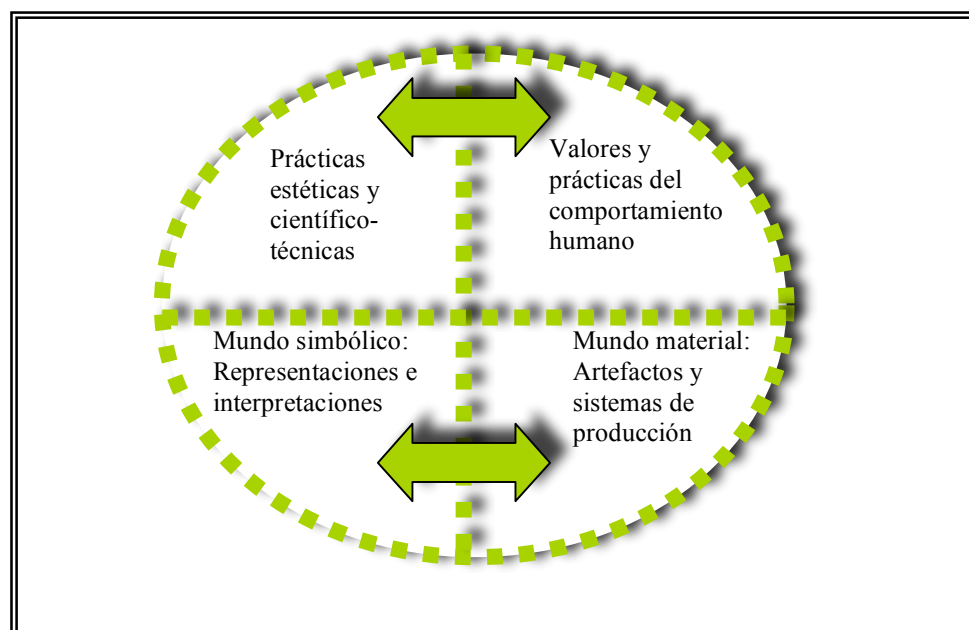


Figura N° 1 Las Perspectivas Culturales

Fuente: Una aproximación a la Política cultural y sus implicaciones en el concepto de la gestión cultural. (recuperado del sitio <http://www.uv.es/~econcult/CursosConfer.htm>) Diapositiva N° 3. febrero de 2002.

2.6 Las políticas culturales

2.6.1 Definiciones

a) “Conjunto de principios operacionales, prácticas sociales conscientes y deliberadas y procedimientos de gestión administrativa y presupuestaria, de intervención o no intervención que deben servir de base a la acción del Estado tendente a la satisfacción de ciertas necesidades culturales mediante el empleo óptimo de recursos materiales y humanos de los que la sociedad dispone en un momento dado”

(UNESCO. Conferencia de Mónaco 1.967).

b) "(...) conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones privadas y las asociaciones comunitarias a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales dentro de cada nación y obtener consenso para un tipo de orden o de satisfacción social".. (Néstor García Canclini).

2.6.2 La cultura como política de estado

Para entender lo anterior haremos una revisión de lo que nuestro mentor propone como las principales razones.

a) Razones Históricas: Cultura y poder

En su tesis doctoral Rausell nos plantea que desde la antigüedad el poder se ha acercado a los agentes que configuran los mensajes que por medio del lenguaje sustentarán una cultura, en especial a los artistas. Respecto del arte, los artistas habrían configurado un discurso de mitificación de la actividad, presentando a la creatividad como un atributo divino. El arte sería también portador de significado y configurador ideológico por excelencia, puesto que se dirige al

plano sensible de las personas. Es así como en la antigua Grecia el Estado financiaba obras literarias, teatrales y escultóricas con un fin político. Caso similar es el del imperio Romano, de la época medieval hasta llegar a la nuestra; con la salvedad de que los formatos han cambiado. Si nos revisamos los movimientos vanguardistas del siglo XX encontramos que una de sus principales motivaciones es romper con el poder. Por esta razón, sumada a la de efectividad es que ese papel sería asumido en la actualidad por el cine y los mass media.

Eso explicaría en muchas ocasiones el mecenazgo, el que en la actualidad adquiere la forma de mecenazgo empresarial, ya que las empresas intentan limpiar su imagen financiando programas y eventos culturales.

b) Racionalidad de la intervención pública

Dentro de las justificaciones que se presentan se destaca las siguientes:

- La enfermedad de Baumol: con esto se refiere al modelo teórico expuesto por W. J. Baumol (1967)⁵ en donde un hipotético sector estacionario (los servicios y el sector cultural) mostraba dificultades para aumentar sus niveles de productividad; generando esto una estructural insuficiencia financiera que sólo podía ser compensada por la intervención del sector público.
- Bienes tutelares o preferentes: son aquellos cuyo consumo se considera socialmente deseable y que se suministra públicamente en cantidades que exceden los consumos elegidos voluntariamente por los individuos en el mercado. P. E.: sanidad, educación, salud.
- Fallos de mercado: inadecuada cantidad o calidad de los recursos asignados por el mecanismo de mercado a la satisfacción de las necesidades sociales y tutelares.

c) Consenso democrático

Esta razón se funda en el derecho a la cultura proclamado en la declaración Universal de los Derechos del hombre, el cual es recogido por la mayoría de los textos constitucionales de los países de occidente; con lo cual es la base de la democratización de la cultura y a la vez establece que ésta sea una responsabilidad del estado puesto que es un derecho por el cual ha de velar.

d) La dimensión económica

La creación, producción, distribución, consumo y conservación de formas simbólicas puede constituir un elemento básico en la configuración de los sistemas económicos territoriales

Los estudios de impacto económico han evidenciado que las actividades culturales pueden contribuir a la economía de un territorio en tres sentidos:

- En primer lugar porque las actividades culturales son también actividades económicas, generadoras de renta y ocupación.

⁵ “Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis”. Publicado en la *American Economic Review*, 57, pp.415-426. Citado por Francisco Marco Serrano y Pau Rausell en “Análisis de la Productividad del sector de la cultura y el ocio español: Una perspectiva regional” (recuperado de <http://econwpa.wustl.edu:8089/eps/other/papers/0409/0409015.pdf>) abril de 2005

- En segundo lugar porque estas actividades pueden favorecer decisiones de localización en el territorio considerado de otras actividades económicas o de profesionales cualificados
- Y en tercer lugar, en ciertos casos, por el efecto proveedor. Especialmente en el caso de las industrias culturales.

También, cuando hablamos de cultura estamos tratando con sistemas de transmisión de las formas simbólicas que afectan y tienen que ver con procesos de aprendizaje y cambio. Así, parece razonable que el desarrollo de redes culturales facilita la configuración de espacios económicos y sociales sensibles a los procesos de innovación productiva y cambio social, es decir facilita las dinámicas de adaptación a entornos cambiantes.

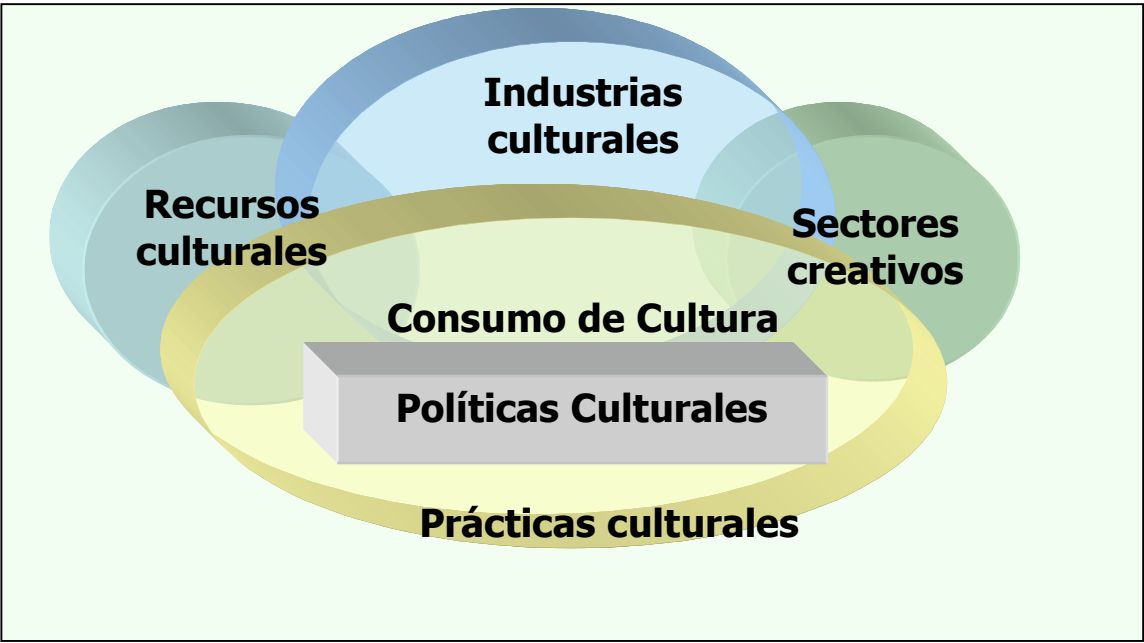


Figura N° 2 Ubicación de la política cultural en el sector cultural

Fuente: Pau Rausell Köster 2003. “La intervención pública en cultura”. Conferencia presentada en seminario “*Algunas paradojas de las políticas culturales: Una aproximación a las filosofías, los procedimientos, los agentes y los sectores en la intervención pública*”. Diapositiva 14
 Recuperado de: www.uv.es/~econcult/pau/Canarias/Canarias21.pps

Para hacer un poco más amplia la comprensión de la dimensión de las políticas en este ámbito se procede a presentar algunas de las principales características de ésta.

2.6.3 Características de la Política cultural

a) Agente que la desarrolla:

En un sentido estricto es el estado, afecta sólo a la esfera pública. Es responsabilidad también del estado encuadrar toda la actividad cultural para facilitar los fines que se persiguen. En este caso se ha de considerar tanto la acción deliberada como la omisión.

b) Consenso: esto se refiere al consenso que se debe lograr en las distintas esferas y agentes. De esto se comprende que las políticas culturales son parte de lo público y no exclusivamente

estatales. Por lo tanto, para su formulación se debe contar con la participación de agentes representantes de los sectores público, privado y del tercer sector.

Otras fuerzas que se deben conciliar son las propias del mercado que aspira al liberalismo versus el dirigismo estatal. Finalmente la política cultural ha de lograr el consenso, tanto interno como externo, en el ámbito territorial y ciudadano; ya que la cultura, como sistema compartido de creencias, valores y prácticas tiene una dimensión territorial clara.

- c) Intencionalidad y satisfacción de necesidades:
- Cualquier intervención y planificación es una acción deliberada y consciente. Las finalidades y objetivos se corresponden con las necesidades detectadas y con una voluntad de transformar la realidad social.
- La dinámica que da origen a las políticas culturales se grafica en el siguiente esquema.

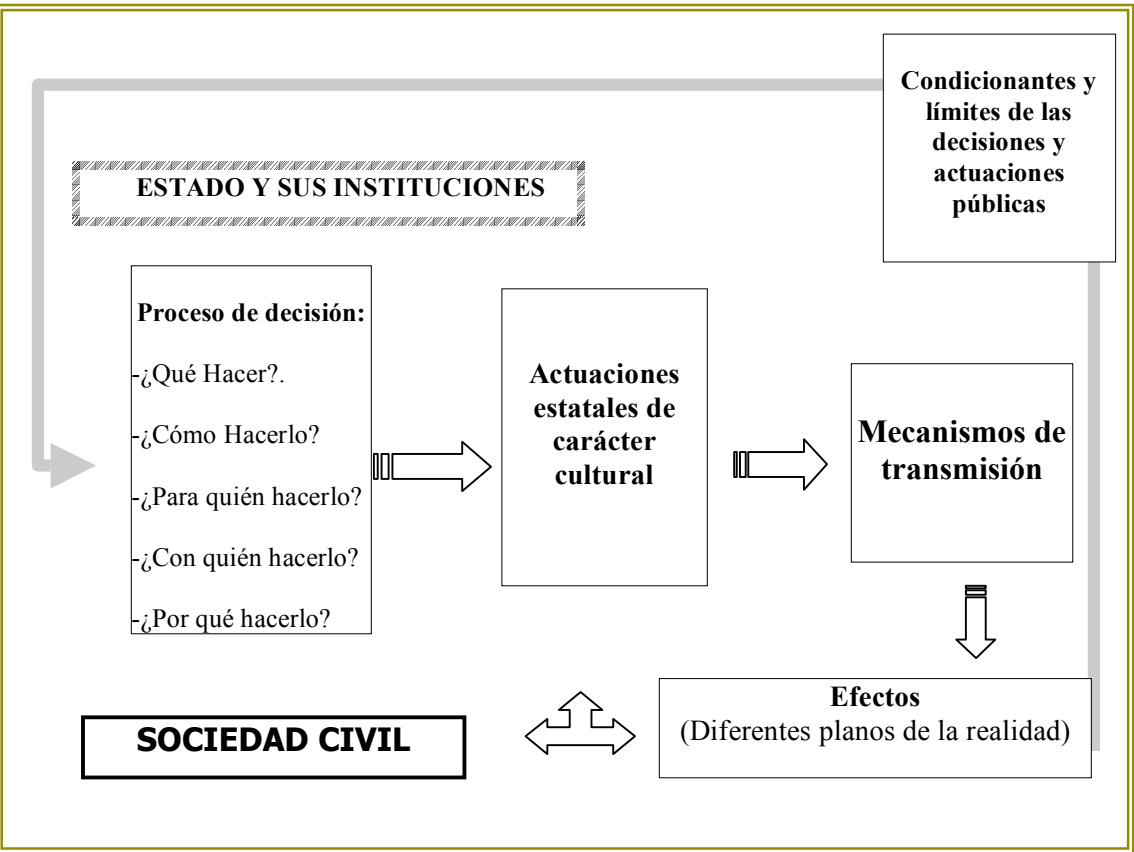


Figura N° 3. Esquema fines - medios

Fuente: Ibid figura N° 2

- d) Gestión óptima de los recursos:
- Peter Druker (1993)⁶ nos dice que en la tercera etapa del modelo capitalista, transcurrida entre 1950 - 1980 y denominada “revolución de la gestión”; surgen nuevas tendencias que desvalorizan las aplicaciones de la ingeniería a la administración como en el caso de los modelos tayloristas (mecanicistas). Los estados de bienestar requieren superar los modelos burocráticos de administración, a la vez que el sector de los servicios cobra mayor relevancia. En este contexto, las organizaciones pasan de la burocracia a la especialización y de ésta a la

⁶ Citado por Martinell 2001, en “La gestión Cultural: Singularidad Profesional y Perspectivas de Futuro”

organización de la complejidad; caracterizada por la ambigüedad y dificultad de la definición de los límites entre lo público y lo privado. El sector cultural pasa a ubicarse en un estadio de legitimidades compartidas, en la colaboración de lo público y lo privado que genera sinergias. Así se expanden las ideas de la gestión a las esferas educativas, sociales y culturales, en las que se demanda efectividad en el uso de los recursos derivados de la creciente importancia económica de las políticas culturales.

E) Responsabilidad en la gestión del “valor simbólico”.

- El valor simbólico es el bagaje colectivo de una sociedad; su patrimonio cultural, su creación, su lengua,...
- Se están “manipulando” elementos que tienen que ver con el sentimiento de identidad y pertenencia.

F) Territorialidad.

Elemento clave en la configuración de las políticas culturales (realidad cultural y agentes).

Afecta a la forma en la que se trabaja sobre determinadas necesidades

Si entendemos el territorio, como marco de vida, definidor de relaciones múltiples de los hombres consigo mismo, y con el marco ecológico, y... la cultura como conjunto de formas simbólicas que rodean y articulan la configuración de grupos sociales, a través del sentido de pertenencia y la autoestima, resulta bien cierto que la cultura no sólo es un elemento que se superpone a un territorio sino que es ese mismo conjunto de elementos simbólicos lo que determina las dimensiones y las características del territorio.

Así, llegando al extremo, podríamos definir el territorio como el espacio físico o virtual que se articula alrededor de un conjunto de formas simbólicas compartidas.

G) Multifinalidad

Las políticas culturales, por lo amplio del sector al que se abocan deben cumplir con múltiples finalidades. Entre estas destaca:

- Facilitar el acceso a la cultura. Propiciar la participación del conjunto de la población en la cultura de su comunidad removiendo barreras de orden socio-económico, territorial, etc.
- Social educativa. Consecución de objetivos sociales de carácter compensatorio o participativo. Formación en las artes, fomento de valores sociales (creatividad, innovación, participación, desarrollo espiritual, solidaridad, democracia)
- Cohesión social, y territorial, sentido de pertenencia a través del uso de los valores simbólicos.
- Económicas:
 - ☐ Desarrollo económico y territorial.
 - ☐ Objetivos de economía política.

H) Relativa novedad en la articulación de las políticas culturales.

- Forman parte de las últimas políticas del Estado de Bienestar.

- Carencia de elementos de reflexión y sistema de apoyo en la toma de decisiones (análisis, diseño, gestión y evaluación)
- Falta de información estructurada y de calidad, falta de políticas formativas consolidadas. Gestores formados en la lógica de la acción.

2.7 Evolución de las políticas culturales

El autor citado realiza un análisis de la evolución histórica de las políticas culturales e identifica cuatro fases principales.

a) Primera fase: Políticas patrimoniales.

La primera y más extensa de estas etapas tiene sus orígenes junto con el nacimiento del estado moderno y se extiende hasta principios de los años sesenta aproximadamente. En ésta, la función del estado se limita casi exclusivamente a la conservación del patrimonio con fines eruditos y de investigación científica. No se considera la divulgación del patrimonio entre los ciudadanos, sino que solamente tienen acceso a él algunas clases privilegiadas.

En el contexto europeo, la administración actúa en este campo de manera esporádica y sin planificación.

b) Segunda fase: Políticas de democratización del acceso la cultura

Se desarrollan a lo largo de la década de los 60. Su objetivo fundamental es difundir la cultura entre los ciudadanos independientemente de su posición social, sexo o adscripción territorial. La cultura deja de ser propiedad exclusiva de las elites y se democratiza, facilitándose el acceso a la misma. Se pone en circulación todo el patrimonio cultural acumulado en épocas anteriores. Las estrategias de ayuda a la creación, producción y sobre todo a la difusión, serán las dominantes en esta época.

c) Tercera fase: La democracia cultural

Se desarrolla a lo largo de la década de los 70 y supone un cambio importante en la concepción de la política cultural respecto a la época anterior.

La señal de salida para esta nueva concepción se da en la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales en Europa, celebrada en Helsinki en 1972, bajo los auspicios de la UNESCO, en cuya primera recomendación podemos leer:

“Se trata menos de ampliar el acceso a un tipo de cultura ofrecido por grupos privilegiados que de promover una diversidad de expansión fundada en el pluralismo social y permitir a la mayoría una participación directa y activa en la vida cultural” (Informe Final, 1972, Pág. 61).

Si en la Democratización de la Cultura el objetivo era difundir la cultura entre los ciudadanos, ahora se trata de que los ciudadanos participen en el proceso de construcción de su propia cultura. A los ciudadanos se les propone un cambio de papeles importante, de ser espectadores pasivos de la obra de otros, a actores activos de su propia cultura.

d) Cuarta fase: políticas culturales de la complejidad

Esta etapa tiene lugar en la década de los ochenta y se caracteriza por lo siguiente:

Las nuevas relaciones entre la economía y la cultura:

- La relación entre cultura y trabajo
- La relación entre cultura y generación de riqueza
- Cultura y jerarquía urbana
- La cultura como factor de competitividad de un territorio
- La cultura como elemento de creatividad y de innovación

2.8 Ámbitos De La Política Cultural

Dada la extensión y profundidad del tema patrimonial en el contexto de la gestión cultural, tanto en sus ámbitos específicos como en los referidos a las políticas culturales, nos detendremos someramente en su exposición.

2.8.1. Patrimonio cultural

Se entiende por patrimonio todo aquello legado por los antepasados y que representa algún valor para las generaciones actuales.

Monumentos históricos, patrimonio inmaterial, patrimonio arqueológico, patrimonio artístico, libro, etc.

2.8.2. Cultura Artística.

Actividades ligadas a las expresiones artísticas (creación representación y consumo cultural: artes escénicas, musicales, artes gráficas, plásticas, audiovisuales, diseño, etc.)

2.8.3. Las industrias culturales y de la comunicación.

Industrias de producción seriada de creación cultural (discos, libros, ofimática y contenidos informáticos y aquellas de soporte a la producción y consumo de productos culturales (equipos y aparatos).

2.8.4. Promoción cultural.

Animación y gestión cultural. Acciones ligadas a actividades culturales centradas en equipamientos diversos.

2.8.5. Cultura popular y comunitaria.

La fiesta tradicional y el folklore.

2.9 Estrategias de las políticas culturales

2.9.1 Estrategias normativas

- Estrategias de protección, control y “policía” respecto de bienes y ciudadanos. (sentido amplio)
- Conservación, ampliación y protección del patrimonio monumental, artístico, folklórico-festivo y tradicional.
- Regulación del sector Leyes y normativas legales sobre el patrimonio y la acción cultural.
- Enseñanza y conservación de les artes.
- Recuperación del patrimonio cultural nacional.

2.9.2 Estrategias de servicio

Sentido amplio: Estado prestador de servicios. El estado provee al ciudadano de servicios que permitan su desarrollo personal.

Sentido cultural. Acercamiento de la cultura al ciudadano. Derecho cultural reconocido.

- Ampliar el acceso del público a la cultura nacional tradicional.
- Difundir los actos culturales de forma generalizada, por medio de campañas de difusión.
- Descentralización administrativa del hecho cultural por medio de equipamientos territoriales.
- Propiciar la participación del público en la vida cultural. Receptor de actos culturales.

2.9.3 Estrategias de fomento

Sentido amplio. Promoción de los demás agentes culturales.

- Promoción de la capacidad de creación cultural de la población. Protagonista del hecho cultural.
- Reconocimiento protección de la diversidad cultural.
- Fomento del asociacionismo cultural
- Promoción de la identidad cultural de la colectividad.
- Ampliación de los públicos de la cultural (no únicamente los iniciados: jóvenes, ancianos, mujeres, inmigrantes)
- Promoción de la capacidad creadora de los individuos (fomento y apoyo a la creación...
- Promoción de plataformas de creación y participación de colectivos y agentes.

2.10 El concepto de gestión cultural

2.10.1 La gestión cultural desde una perspectiva profesional

La gestión cultural puede adquirir distintos sentidos dependiendo desde dónde se analice. Puede ser desde la sociedad civil, desde el tercer sector, desde la academia, la administración pública o el sector privado. De acuerdo a cada una de esas significaciones podemos descubrir distintas metodologías, enfoque y finalidades.

A continuación, algunas definiciones:

- "Gestionar el conflicto entre proyectos surgidos de las iniciativas artísticas-creativas (centrifugas y individualistas) y las exigencias del territorio que obligan a una visión de conjunto de necesidades, cooperación y solidaridad". (E. Delgado).
- "Actuación territorial que promueve la creación cultural y conecta a los creadores con los medios y canales de producción y con el ciudadano, receptor último del resultado del proceso creativo". (Mario Viché)
- "Administrar asuntos culturales. Proceso de toma de decisiones y organización de recursos".
- "gestionar cultura quiere decir gestionar servicios culturales que se materializan en programas y actividades, los cuales se desarrollan para lograr finalidades definidas en los planes de la política cultural (APGCC)
- "la gestión cultural es el conjunto de acciones que potencializan, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad...Es un trabajo organizado, es decir, con sentido. Hace referencia a la animación, la mediación, la promoción, la administración, la habilitación y el liderazgo de los procesos culturales" (Guédez / Mendez 1994).⁷

Se puede en base a lo anterior proponer para el esclarecimiento del significado de la definición una ideología general de la gestión cultural

Para especificar un poco más sobre qué actos, qué objetos y finalidades es necesario conocer los ámbitos en que ocurre y que serán tratados más adelante.

los límites no pueden establecerse claramente, sino más bien deducirse de cuerdo a las características principales que en este capítulo se apuntan.



Figura N° 4. Ideología general de la gestión cultural

Fuente: Elaboración propia

nota: los ejemplos de las acciones, objetos y resultados presentados no representan a todos ni los únicos que pueden hacerlo, son ejemplos que representan la visión del autor.

7 Citado por Winston Licona en “Gestión Cultural y Universidad”. Ver Bibliografía.

Las personas se encuentran siempre en un entorno o espacio relacional, del cual obtienen percepciones que a su vez son interpretadas. De esta interpretación surgen necesidades y deseos que se deben realizar a través de acciones que involucran recursos. Las necesidades y deseos generan la visión futura, el estado o los resultados a los que se aspira y que sirven de orientación a las acciones; otorgan el sentido.

Dependiendo de la visión de futuro (objetivos, ideal) y los recursos con que se cuente, las personas pueden establecer distintos rumbos (políticas), dentro de estos rumbos elegir entre caminos (acciones, proyectos) para lo cual pueden definir distintas maneras de realizarlos (estrategia)

2.11 Gestión cultural como sistema de trabajo

La gestión también involucra los conceptos de la administración porque se orienta al aumento de la efectividad de los procesos (eficiencia más eficacia), dado que los recursos son escasos en relación con las necesidades; por lo que se hace necesaria una medición de la gestión. Ésta se realiza en base a indicadores que deben ser diseñados de acuerdo a la actividad que se realice. Está claro además que la gestión trasciende a la mera acción, puesto que abarca los conceptos de planificación, formulación, selección y evaluación de acciones, estrategias y proyectos.

Antes de proseguir en el análisis conviene reconocer las diferencias encontradas por Martinell en su trabajo como titular de la cátedra de la UNESCO.

Tabla N° 1. Diferencias entre la administración y la gestión

Administración	Gestión
- Administrar significa mandar sobre una estructura jerarquizada - Administrar está sujeto a los procedimientos, normas controles que garantizan la correcta utilización de los recursos - Administrar es un acto más mecánico - Administrar se centra en el funcionamiento tradicional y piramidal - Administrar se evalúa sobre el procedimiento más que sobre el resultado - En la administración la responsabilidad es pública, sujeta a los procedimientos, normas y legislaciones que han de prever todas las posibles situaciones	- Gestionar significa conducir los asuntos de alguien y ejercer autoridad sobre una organización - Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismos de mejora continua - Gestionar no se centra en la jerarquía sino a la capacidad de promover innovación sistemática del saber y su aplicación a la producción o el resultado - En la gestión la responsabilidad es más privada e individual - Gestionar reclama más autonomía a cambio de auto – responsabilización de los resultados - El derecho a dirigir y el deber a rendir cuentas

Fuente: La gestión Cultural: Singularidad Profesional y Perspectivas de Futuro (Martinell 2001:12)

Respecto de estas diferencias y de las dimensiones que se identifican en el ámbito laboral de la gestión cultural, se presenta una figura en la cual se clasifican los principales aspectos involucrados en cada una de las áreas.

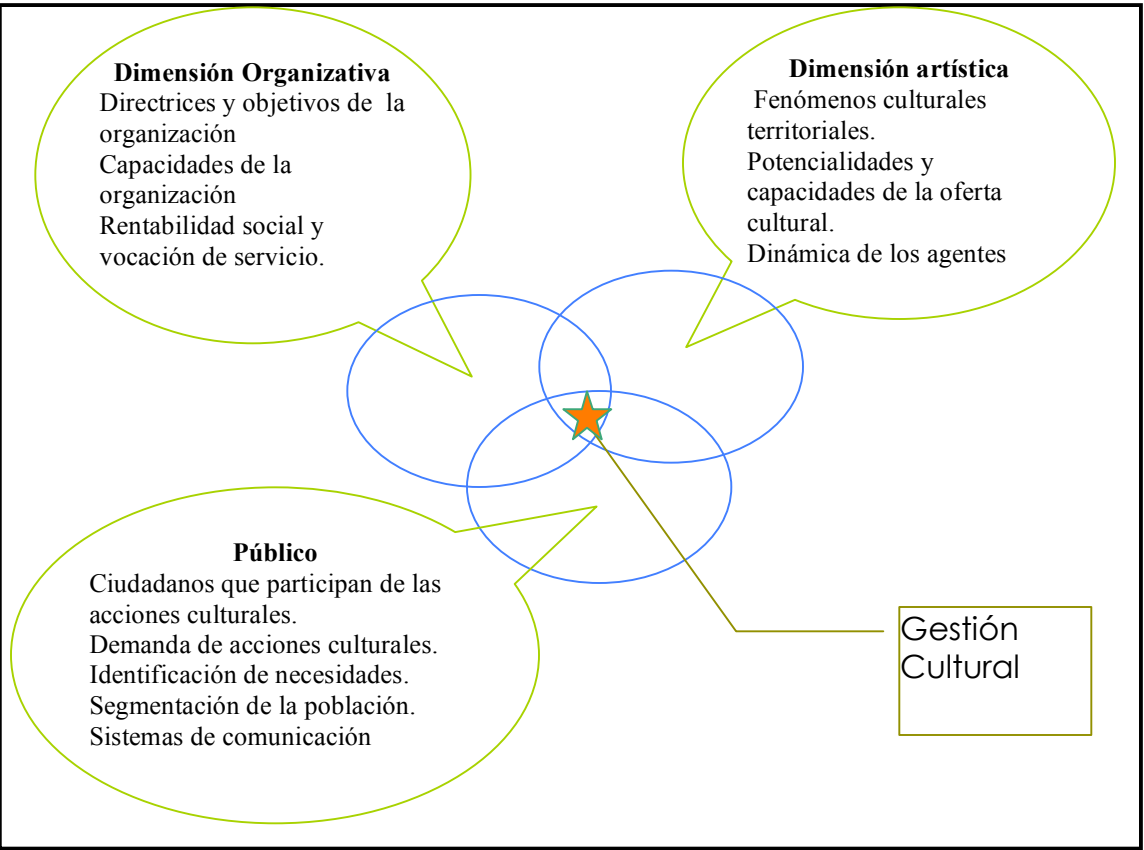


Figura N° 5. Las dimensiones de la intervención en la gestión cultural

Fuente: Adaptación gráfica diapositiva Nª 37 Op. Cit. Figura N° 2

2.12 Agentes que participan de la gestión cultural

- a) Sector Público : Los diferentes niveles de la Administración (Central, Autonómica y Local) y sus organismos autónomos o empresas públicas; Medios de Comunicación Públicos; Universidades. Su actuación son la vocación de servicio público y la consecución de obligaciones reflejadas en la Constitución y en el ordenamiento jurídico.

- b) Sector no lucrativo. Sector muy heterogéneo compuesto por diferentes asociaciones y ONGs, fundaciones, voluntariado, mecenazgo. Su característica es la persecución del servicio público y el bien común por encima de los beneficios que se puedan generar. Su característica es la persecución del servicio público y el bien común por encima de los beneficios que se puedan generar.

- c) Sector Lucrativo: Sector también muy heterogéneo, formado por artistas y profesionales, agentes y intermediarios, industrias culturales, medios de comunicación privados, patrocinadores, entidades financieras. Su característica es la persecución del beneficio

2.13 El gestor Cultural

1.13.1 ¿Es la gestión cultural una profesión?

Para dar respuesta a esto el autor nos presenta la siguiente tabla:

Tabla Nº 2. Identificación de la gestión cultural como profesión

Concepto de Profesión: Características ⁸	Gestión cultural Nivel consecución
Monopolio y dominio de conocimientos especializados	
Legitimidad: Capacidad demostrada, experiencia y competencia	
Reconocimiento social, jurídico y de otras profesiones forma de actuar	
Conocimientos reconocido por la formación o título	
Intervención exclusiva	
Ética profesional	
Auto identificación y colectiva: Asociación de profesionales que velan por la ética Interacción colegial: cumplir deberes de la profesión y velar por derechos	
Adherencia de los trabajadores a los estándares profesionales, por encima incluso de la organización a que pertenezcan	
Vocación altruista y desinteresada	
Actividad recompensada / medio de vida	
Trabajo orientado hacia terceros	

Fuente: Rausell. Op. figura 2

Recuperado de <http://www.uv.es/~econcult/Cursos/Nolina.pps#51>

2.13.2 Problemáticas que condicionan su posicionamiento como profesión

- Problemas históricos de terminología
- Su lema diferenciador básico (practica cultural no creativa) le otorga una gran diversidad, heterogeneidad y dispersión: Numerosos sectores, muchos niveles de responsabilidad, multiplicidad de funciones, dificultad para establecer que es lo propio y que es ajeno al perfil profesional. No es una única profesión: Un grupo de perfiles profesionales.
- Poco estructurada ni tipificada:
 - ☐ Heterogeneidad del acceso al puesto de trabajo. (formación requerida, capacitación demostrada, pruebas)
 - ☐ Heterogeneidad de niveles retributivos
 - ☐ Estratificación poco estructurada...

⁸ Basado en « Les professions de la cultura ». Institut Català de Noves Professions Perfil y formación de Gestores culturales. Ministerio de Cultura.

2.13.3 El perfil profesional

a) Trabajador cultural:

Cualquier trabajador dedicado a temas culturales. (Técnicos, industriales, artistas-creadores escenógrafos, músicos, montadores de cine, gestor cultural etc.

b) El Gestor cultural.

El gestor cultural vendría a estar dentro del conjunto de trabajadores culturales

Por gestor cultural nos referimos a la persona dedicada a realizar la gestión cultural. Esta designación comienza a usarse en Iberoamérica durante la segunda mitad de la década de los 80⁹ y pretendía ser una propuesta distinta a otras anteriores tales como "animadores y promotores culturales", "administradores y gerentes culturales" o "trabajadores culturales"; "mediadores culturales", "ingenieros culturales" o "científicos culturales". La variedad de clasificaciones para agentes que realizan actividades similares se explica por las motivaciones con que nacen en el contexto histórico en que se desarrollan

El animador y el promotor surgen como denominaciones en España. Parte del presupuesto de la necesidad de animar lo inanimado después de la segunda guerra mundial, o de que lo cultural caiga en lo inanimado. Intenta aportar herramientas de conocimiento y educación artística para enriquecer la creatividad personal de las comunidades. Otorga a la actividad cultural la función de incrementar y fortalecer.

El animador sociocultural y el promotor cultural presentan características muy similares, a no ser por el uso que se le ha dado en distintos puntos del planeta. Aún así tiene gran parecido con el trabajador social, que es una persona que trabaja con aquella que tienen una situación más desfavorable en comparación con el resto de los ciudadanos y que son más desatendidas por el estado. Tiene un carácter asistencial por los defectos en el sistema de educación.

Siguiendo las ideas de Subiría y compañía (2001), tenemos que el concepto de administradores y gerentes culturales se desarrolla principalmente en Estados Unidos y Francia. En su trabajo se da énfasis en el enfoque empresarial para organizar las actividades culturales. Coincide con el aumento de los presupuestos para el sector cultura en la generalidad del planeta y la atención prestada por los niveles políticos y económicos de las naciones a mediados de la década de los setenta. Aseguran los autores citados que su proclama es “del equipamiento a la empresa cultural”.

La noción de Trabajadores Culturales se identifica mayormente con Iberoamérica y tiene que ver con una reinterpretación de la obra de Antonio Gramsci, la cual propone romper la distinción entre el trabajo material y el intelectual, puesto que todo trabajo es, de alguna manera, trabajo cultural.

⁹ Organización de estados iberoamericanos (noción de cultura)

2.13.4 Aptitudes del gestor cultural (competencias)

- Capacidad de interpretación del territorio: Potencialidades y necesidades culturales: Establecer prioridades.
 - ☐ MAPA cultural de territorio .Agentes, recursos, oferta cultural, ...
 - ☐ Acción concertada con los agentes.
 - ☐ Sistema de relaciones y ordenamiento territorial
- Conocimiento de los sectores culturales. Sus agentes y funcionamiento. Los operadores intervienen en cada cadena de producción.
- “Conocimiento de los instrumentos de planificación para poder programar y evaluar”. Diagnostico, definición de objetivos, estrategias, su puesta en marcha y su evaluación. Producción de servicios culturales.
- Aspectos jurídicos: Contratación, modelos de gestión, propiedad intelectual, etc.
- Aspectos económicos (economía de la cultura) dimensión y funcionamiento de los mercados culturales y de la comunicación: estrategias de producción, industrias y sus estrategias empresariales....
- Comunicación y difusión.
 - ☐ Relación con los medio de comunicación. Comunicación de los actos culturales
 - ☐ Trabajo con los públicos. Detección de necesidades y hábitos de consumo, acceso a la información cultural
- Panorama artístico: Tendencias, paradigmas de creación, relación y actitud de los artistas con el público.

2.13.5 Competencias del gestor.

Los trabajos alusivos al tema identifican variedad de categorías de competencias dependiendo del tipo de trabajo que se espera desempeñe el gestor cultural. Para este trabajo se han seleccionado aquellas de carácter general y que son básicas para todo gestor cultural sin importar el área de especialización.

El gestor generalista: es el universal de los gestores, está presente en todos los sectores. Administración y servicios culturales públicos, empresas privadas, ONGs,...). De éste se desprenden numerosas especializaciones con sus respectivos perfiles.

a) Competencias clave de la gestión cultural en general¹⁰

a.1) Competencias básicas:

1. Competencia de situar su acción profesional a escala local y global
2. Competencia de diagnostico y de modelizar información para su acción profesional
3. Competencia de mediación entre diferentes actores de su campo profesional
4. Competencia de transferir información, conocimiento y sistemas
5. Competencia de innovación en el propio sector

¹⁰ Martinell, Extraído de “*Nuevas competencias de los gestores culturales ante el reto de la internacionalización y nuevas formas de Gestión*”. Ver bibliografía

a.2) Competencias específicas:

1. Competencia en la comprensión de los procesos culturales y tendencias que se desarrollan

En el mundo de la cultura y el arte y los nuevos enfoques de los estudios culturales a nivel internacional. Competencia en objetivar su actividad y diferenciarla de otros sectores con los que la cultura está relacionada y de establecer puentes entre sus diferentes lógicas de actuación: turismo, empleo, medio ambiente, cohesión social, educación, etc.

2. Competencia de prospectiva y anticipación a los escenarios cambiantes de nuestra sociedad y concretamente de los procesos culturales y de adaptación a los nuevos contextos de mundialización a partir del conocimiento de nuevos lenguajes y nuevas formas expresivas

3. Competencia en gestionar y ejercer funciones directivas y de liderazgo a partir de nuevos modelos organizativos mixtos. Competencia de negociación entre agentes de diferentes iniciativas y posibilidad de mediación en procesos de confluencia y congestión. Competencia de diseñar sistemas propios e identificables de sus tareas profesionales. Competencia de aprender a trabajar en sistemas complejos de toma de decisiones y aplicación de modelos.

4. Capacidad de desarrollar un proyecto empresarial a diferentes niveles de contenido.

Competencia en el diseño y elaboración de un proyecto en todos sus elementos, fases y proyecciones. Capacidad de trabajar en sistemas mixtos de cooperación entre el sector público, privado y tercer sistema

5. Competencia en conocer diferentes marcos jurídicos y constitucionales y las diferentes realidades jurídicas de la propiedad intelectual a nivel internacional

6. Competencia de comunicación y utilización de todos los recursos para la proyección de proyecto cultura

7. Competencia en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación

8. Competencia en la comprensión de los procesos de construcción de la identidad cultural en diferentes contextos

2.13.6 Ámbitos profesionales

- Sector del patrimonio: museos, archivos, bibliotecas, hemerotecas, filmotecas, espacios expositivos, etc.
- Sector de las artes escénicas: teatros, óperas, danza, circo.
- Sector de las artes visuales: galerías, exposiciones, crítica, museos, artesanía.
- Sector de la música y fonográfica: auditorios, festivales, circuitos, industria fonográfica, salas especializadas.
- Sector de la literatura y la edición: festivales, premios, editoriales, difusión y venta.
- Sector de las artes del audiovisual: radios, cine, televisión, producción audiovisual, multimedia.
- Ámbito de la gestión cultural territorial generalista: gestión municipal, centros culturales, centros cívicos, programaciones locales, servicios generales, participación social.
- En empresas de prestación de servicios generalistas: empresas de infraestructuras, gestión delegada, prestación de servicios especializados.

- Participación, cultura popular y tradicional: fiestas populares, folklore, asociacionismo tradicional.
- Sectores emergentes que tienen relación con la cultura: turismo, empleo, desarrollo territorial, cohesión social, multiculturalidad.
- Relaciones y cooperación cultural internacional: cooperación internacional, internacionalización de proyectos, gestión de redes culturales y artísticas.

2.13.7 Misiones¹¹

- Elaboración de políticas culturales públicas
- Administración de políticas públicas
- Elaboración de legislación cultural
- Control de políticas culturales
- Producción de bienes culturales
- Distribución de bienes culturales
- Producción de servicios culturales
- Animación sociocultural
- Promoción social de la cultura
- Provisión de financiamiento para acciones culturales y socioculturales
- Investigación cultural
- Consultorías y diagnóstico socio-cultural
- Manejo del patrimonio cultural e histórico

2.13.8 Funciones del gestor cultural

a) Funciones genéricas características de la gestión cultural

- Mediación artista y público,
- Difusión de la obra y fomento del consumo por parte del público
- Promoción de acciones culturales
- Administra y gerencia asuntos culturales
- Participa cada uno o en todas las fases de creación de un producto cultural

b) Función técnica

- Establecimiento de finalidades y misiones específicas
- Espacio de ejecución de proyectos y programas..
- Marco de la gestión y administración de recursos. (humanos, económicos, infraestructurales, etc.).
- Ámbito de organización de acciones para resolver los problemas establecidos.
- El marco de la evaluación. Informes para los políticos.

Tabla N° 3. Funciones de carácter operativo

¹¹ Estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe. División de Políticas Culturales Unesco. Observatorio Cultural (Universidad de Buenos Aires), 2003

Altos directivos de las grandes políticas culturales	- Directores y altos ejecutivos de los servicios políticos culturales de cultura de grandes - Administraciones Públicas - Gerentes de organismos y consorcios autónomos de cultura - Altos directivos de Fundaciones y empresas Culturales.
Responsables de procesos administrativos, económicos y laborales	- Directores administrativos y económicos de servicios culturales - Gerentes administrativos de grandes instituciones culturales - Especialistas en comercialización y gestión de ingresos - Responsables de recursos humanos de grandes organizaciones culturales
Responsables de imagen, comunicación y marketing	- Responsables de imagen, publicaciones y campañas de difusión - Relaciones públicas y prensa - Servicios de atención al público, programaciones a grupos especiales, etc. - Venta de entradas y comercialización de productos.
Responsables de grandes instituciones culturales temáticas	- Directores de grandes instituciones; Museos, Teatros, Centros artísticos, etc. - Responsables de centro de producción e investigación - Directores artísticos con responsabilidad de gestión
Programador – Planificador de ventos culturales	- Responsables sectoriales - Responsables de campañas y programaciones - Responsables de equipamientos y proyectos artísticos - Gerentes de organizaciones de tamaño medio
Técnicos generalistas de gestión culutural	- Responsables culturales de pequeños y medianos municipios - Responsables de equipamientos polivalentes - Gestores de programas y servicios diversos
Técnicos / administradores de programas y servicios culturales	- Responsable técnico de acciones de una equipamiento, programa o servicio - Responsable de proyectos de acción territorial - Responsable de dinamización de colectivos específicos

Fuente: MARCÉ, X.,; MARTINELL, A., (1995): Perfil y Formación de Gestores Culturales en España, Madrid, Ministerio de Cultura. Citado por Bayardo y compañía en “La formación en gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y situación”. Ver bibliografía

c) La función política

- La esfera de la decisión estratégica y orgánica funcional
- El ámbito donde se marcan las finalidades y objetivos de les políticas para resolver las necesidades ciudadanas. Marco donde se plantean los problemas sociales y se adoptan soluciones. Donde se diseñan nuevas realidades.
- Escenario donde se adoptan las estrategias.
- Ámbito de representación institucional y política.
- Asigna recursos (se le pide que sea un buen administrador)

2.14 Conclusiones del capítulo

2.14.1 ¿Por qué se gestiona la cultura?

Para aproximarnos a una explicación podemos observar el origen del concepto, el contexto histórico en que se desarrolla dicha práctica social que hoy recibe el nombre de gestión cultural.

La noción de animador cultural surge en España luego de la segunda guerra mundial y representa el temor por que la cultura caiga en lo inanimado, en el caso sudamericano, se adopta otras denominaciones para actividades similares, las que coinciden con periodos de crisis sociales, amplitud intelectual del término cultura, inclusión y fomento de los derechos culturales en declaraciones de organismos internacionales como la Declaración Universal de los derechos del Hombre.

Desde la perspectiva individual podría plantearse la hipótesis de que cuando una persona no se siente satisfecha o incómoda en el medio relacional o cultural en que se encuentra tenderá a realizar acciones con el fin de mejorar su estado.

Con el paso del tiempo habrá podido observar que las personas son susceptibles de convencer en cuanto a su actuar, que hay sistemas de creencias y valores enmarcan estas acciones, por lo tanto, para cambiar las actitudes y acciones humanas se puede apelar a estas dimensiones. Por su parte, la teoría del conocimiento nos plantea el problema de lo real y lo verdadero, lo verdadero y lo falso, resultando una simplificación muy común el que cada uno tenga su verdad, -lo que Platón llamaría opinión, el nivel más básico en el camino del conocimiento-. Kant nos dirá que el conocimiento es fenoménico, que existe la posibilidad que nunca conozcamos una misma cosa, de manera idéntica dos personas debido a las categorías que se albergan en nuestra mente. El hecho es que las personas pueden influir en las decisiones de otras por medio de la comunicación, el lenguaje; y se ha descubierto que algunos lenguajes poseen especial “resonancia” en las personas. Esto, relacionado con los numerosos conflictos y crisis del siglo pasado hace urgente la búsqueda de posibilidades de consenso y calma de modo pacífico por los que se habla de diálogo cultural e intercultural, de diversidad.

Si se analizan los efectos de la segunda guerra mundial, encontramos dentro de ellos que surgen movimientos y expresiones artísticas que intentan comunicar lo horroroso, nefasto y absurdo de un evento así, la declaración de los derechos del hombre dicen en su preámbulo que las guerras se originan en la mente de los hombres, y es ahí donde se debe trabajar para evitarlas. También se puede contrastar el progreso material a este tipo de comportamiento (la guerra) y entonces se duda sinceramente; llevando a cualquier persona de sano juicio a pensar que el problema no radica en conocimientos, sino en ideologías, creencias y valores que se debe analizar

Se puede observar dónde comienza: principalmente en países, estados, sociedades en que la cultura no gusta a las personas y es necesario cambiarla. Podría presumirse que esto ocurre principalmente en centros urbanos donde la escala de la miseria, desigualdad, inseguridad, marginalidad, intolerancia, agresividad, etc. (modos, conductas, valores de vida) adquieren proporciones insoportables. Puesto que si la vida fuera satisfactoria no sería necesario hacer mayores intervenciones, un ejemplo de esto son las comunidades y sectores rurales en las cuales

el ritmo y muchas de las formas de vida se conservan desde siglos y las personas raras veces deben organizarse para enfrentar problemas de esa índole.

Posteriormente, con los procesos de mundialización, internacionalización de comunicaciones, comercio y traslado de contenidos simbólicos y culturales, sumados a migraciones campo a ciudad; surgen otros fenómenos tales como el desarraigo, anomia, problemas de identidad, y muchos otros; los que se pretenden resolver con políticas de tipo cultural y diversos programas y campañas comunicacionales. Así mismo, estallan algunos conflictos bélicos de origen étnico, manifestaciones subversivas de parte de grupos indigenistas, movimientos pro identidad

Por parte de la dimensión económica tenemos que en los países del hemisferio norte la participación de las actividades económicas relacionadas al comercio de bienes culturales crece considerablemente en relación al producto nacional bruto, por lo que surgen profesionales especializados en la administración de organizaciones que hoy clasificaríamos dentro del rubro industria cultural.

Otra razón que se puede argüir es la de indeterminación cultural, lo que deja espacio a intervenir antes de alcanzar un estadio cultural cualquiera, aunque se debe reparar en la desconfianza en el proseguir espontáneo de los procesos culturales, puesto que la gestión implica racionalizar, sistematizar y planificar el uso de los recursos y las consecuencias de dichas decisiones.

Desde la perspectiva política puede afirmarse, con Rausell, que subyace bajo toda iniciativa de orden cultural un deseo de poder, de controlar la construcción simbólica de un pueblo; y para ello nada había más efectivo que el uso del arte, el que por medio de su aura mítica podía transmitir los valores éticos, estéticos, religiosos y políticos a las masas. Aunque a comienzos del siglo XX se produjo un quiebre: las supuestas vanguardias artísticas renegaban de todo vínculo con el poder y asumían un rol distinto, dejando esta vacante para el séptimo arte, el que junto con la publicidad y los medios masivos superaron en efectividad a las antiguas artes como conformadoras de conciencia y portadoras de significado ideológicos alienantes.

Con respecto al estado moderno, las principales razones se presentaron más arriba.

2.14.2 ¿Cuál es la finalidad de la gestión cultural?

Se entiende por finalidad al objetivo último que se persigue con las actividades de la gestión cultural, la razón de ser de la misma, lo que da el sentido, el arquetipo.

Como finalidad última podemos nombrar al desarrollo cultural. Pero como existen alternativas ideológicas en el terreno social, económico y político, nos es posible escoger y precisar respecto de esta elección.

El desarrollo cultural (Basado en el planteamiento teórico de Manfred Max-Neef)

El desarrollo se refiere a las personas, no a los objetos, y se mide cualitativamente a través de la calidad de vida. Ésta depende de la posibilidad de satisfacer adecuadamente las necesidades humanas fundamentales.

Se entiende que las necesidades humanas fundamentales no son infinitas, sino que son pocas, finitas y clasificables; son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos, lo que cambia son los medios o maneras de satisfacerlas.

Esta propuesta de desarrollo se diferencia de las demás por dimensionar la realidad en una escala humana, abarcable, concreta, donde las personas logran apreciar las consecuencias de sus actos.

2.14.3 ¿Cómo se aplica esto en la gestión cultural?

Podemos tomar como ejemplo el aspecto económico de la gestión cultural y dar respuesta a una importante interrogante: ¿cómo distribuir los bienes culturales?

Para ello es necesario conocer las necesidades humanas fundamentales y su clasificación, así como de los satisfactores y los bienes disponibles o posibles de producir: puesto que estos elementos difieren en gran medida de los postulados de la economía convencional y permitirán la aplicación de la solución propuesta¹².

En segundo lugar hay que determinar un dominio de acción, esto es, una comunidad, un barrio, un grupo social delimitado, al cual se le debe enseñar a confeccionar su propia matriz de necesidades y satisfactores, de modo que protagonicen su autodiagnóstico y tomen conciencia de sus carencias y potencialidades.

De acuerdo a los resultados se han de seleccionar las pobreza más profundas y sus consecuentes patologías; los satisfactores y bienes se mayor sinergia, puesto que existe otros de tipo violador, pseudo satisfactores, satisfactores singulares, inhibidores y sinérgicos.

Respecto de este trabajo, existe una metodología para su aplicación en la que se distinguen al menos siete etapas; las que por su extensión no serán incluidas en este capítulo.

¹² Las definiciones y ejemplos de los satisfactores, necesidades, matriz y demás características del postulado se encuentran en el apéndice N° 1.

CAPÍTULO III: GESTIÓN DE CALIDAD

3.1 Introducción

En este capítulo se describen los principales caracteres del concepto de gestión de calidad, su evolución histórica, la conformación de sistemas y las distintas acepciones del término. Posteriormente se analiza el modelo practicado por la Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) y se finaliza con algunas disquisiciones referidas al concepto de calidad, su impacto y posibilidades de utilización en otros ámbitos.

3.2 Evolución histórica de la calidad

Como es común a los análisis históricos, en este apartado se procede parcializando la evolución del concepto a lo largo del tiempo. De esta forma se identifican cuatro etapas principales que resultan de seguir el esquema planteado por Domínguez y Lozano¹³, y que han sido resumidas para la inclusión en este trabajo.

3.2.1 Primera etapa: Revolución Industrial – Segunda guerra mundial

Una aproximación a este concepto debe remontarnos inevitablemente a la época de la revolución industrial, la cual supuso, entre otras cosas, un gran cambio en la producción; la que gatillaría un cambio en el trabajo y configuraría un nuevo escenario organizativo para occidente. Comienza la producción en masa, se divide el trabajo y se normalizan los productos de manufactura.

En esta etapa el criterio de calidad era el de la durabilidad de los productos. La tendencia persiste, en parte por la coexistencia del trabajo artesanal, hasta inicios del siglo XX en que aparecen las propuestas formuladas por: W.F. Taylor, con las que se pretendía controlar los productos finales desechando los defectuosos; lo que redundaba en altos costos y en estandarización de los productos.

Taylor pretendía aplicar el método científico a la producción, lo que en un principio generó una profunda separación entre los que decidían (ingenieros) y los que producían (operarios).

El sistema comenzaba a operar generalmente tras una queja, entonces se buscaba la causa originaria del defecto, con la que se esperaba evitar que se repitiera la situación. Sin embargo, esto entrañaba notable dificultad debido a los numerosos factores que incidían en la cadena de producción.

Paralelamente a ello Walter Shewhart introdujo un método estadístico para el control de la calidad en los procesos de manufactura y con el cual se esperaba descubrir dónde, cuándo, cómo y por qué se producían las variaciones que afectaban a los productos finales.

De ahí se deduce la noción de calidad como una conformidad con ciertas especificaciones de fabricación.

¹³ Concepto y Evolución de la calidad. Calidad y Formación: Binomio inseparable. Varios Autores 2003 Instituto nacional de empleo.

3.2.2 Segunda etapa

En una segunda etapa transcurrida entre los años posteriores a la segunda guerra mundial y es protagonizada por Estados Unidos y Japón.

En breves palabras se puede decir que producto de la necesidad de producir armamento con personas no especializadas, aumentando con esto la probabilidad de desperfectos en estos productos, lo que impulsó el uso de algunas técnicas para prevenirlos. Desde entonces las normas de calidad se vinculan directamente a la ingeniería y a los productos manufacturados y no a los servicios.

Terminada la guerra se dispara la demanda a nivel interno y externo, dejando a Estados Unidos como líder mundial en los ámbitos comercial y militar. En el ámbito productivo prima el criterio de la producción en gran cantidad.

Japón por su parte queda arrasado y recibe la ayuda de Estados Unidos en la reconstrucción y reactivación económica. Los recursos naturales son escasos y abunda la mano de obra. En la década de los cincuenta adquiere renombre la persona de W.E. Deming en el ámbito de calidad. Dicho personaje, tras haber colaborado con Shewart es encomendado a asesorar a los ingenieros japoneses en el levantamiento del país y complementa el uso de estadísticas para la detección y reducción de variabilidad en los procesos, con un plan de gestión para los directivos y define a la calidad como la satisfacción de las demandas de los clientes internos y externos. El modelo de Deming se caracteriza por estar fundamentado en tres ejes principales: la orientación a los clientes, la prevención de los desperfectos y la implicancia de todo el personal de la organización con protagonismo de los directivos.

Paralelamente a este avance, J.M. Jurán realiza un relevante trabajo en el plano de la calidad aportando un modelo de planificación estratégica de la calidad que incluye la planificación, control y mejora de la calidad.

Con la participación de estos personajes y algunos otros de menor renombre se produce el fenómeno posteriormente conocido con el nombre de “el milagro Japonés”, comprendido entre los años 1950 hasta 1965; momento en que Japón alcanza el liderazgo en cuanto a calidad y avance tecnológico.

3.2.3 Tercera etapa

a) La tercera etapa comienza a finales del siglo XX con un considerable aumento de competencia debido al aumento de la oferta. Con esto surge otro requisito que es el de la relación calidad-precio. En este período se establecen desde Japón los conceptos de Total Quality Control (TQM) y los círculos de calidad aportados por el Grupo Kaysen, Ishijkawua, Taguchi, Shingo y Ouchi entre los principales.

Los círculos de calidad consistían en grupo de un máximo de 10 personas que discutían para lograr mejoras en su trabajo. La experiencia fue intentada en Estados Unidos pero sin alcanzar el éxito esperado. También destaca el enfoque al cliente dentro de esta filosofía productiva, llegando a plantearse la noción de entender a los otros departamentos de la organización como clientes.

Dentro de las contribuciones más conocidas se puede mencionar los términos de Just In Time y el sistema a prueba de errores Poka-Yoke.

b) Gestión de calidad total

Con respecto al concepto de Gestión de Calidad Total (GCT) diremos que debe su progreso al desarrollo de la temática en Japón y que pretendimos sumariamente ejemplificar más arriba.

Se encuentra enmarcado dentro del pensar de la gestión de calidad y da cuenta de uno de los enfoques más populares.

En términos generales se trata de una estrategia o metodología organizativa tendiente al continuo mejoramiento de la satisfacción de los clientes. Para comprenderla mostraremos las ideas centrales que los expertos han descubierto como las más importantes¹⁴.

- La orientación al cliente: entendida como la primera prioridad de la organización, tanto el entendimiento como la satisfacción de sus expectativas; así de los internos como externos.
- La mejora continua: de todo el quehacer de la organización. Se trata de una actitud de cada una de las personas por perfeccionar sus actividades en relación con los objetivos de la organización. Se entiende que la calidad total nunca se alcanza completamente.
- La garantía de calidad: para lo cual se crean normas y procedimientos para alcanzarlas.
- La orientación a los procesos: entendiendo que la calidad total depende de los procesos precedentes. Además de esto, la valoración de los procesos, impulsada por los movimientos ecologistas, han hecho necesaria y deseable la certificación de ellos.
- Prevención en lugar de supervisión: desde la teoría de los costes de calidad se asume que los costes en las etapas de diseño, planificación, capacitación y comunicación eficaz son menores que los costes derivados de los errores. Tanto en su detección, reparación, inspección y desecho.

c) Principios operativos:

Así como descubren estas ideas centrales también identifican algunos principios operativos que es importante conocer.

Liderazgo: referido al compromiso de los cuadros directivos con la aplicación del modelo GCT. En ellos recae la responsabilidad de impulsar y transferir la visión de la organización respecto de la política adoptada a favor de la calidad.

Trabajo en equipo: como un finalidad y como requerimiento para alcanzar la mayor eficacia entre los distintos departamentos. Por otra parte, se asume que la resolución de los problemas ha de realizarse sistemáticamente.

d) Rasgos característicos de aplicación de un sistema GCT:

¹⁴ Estas ideas han sido extraídas del trabajo efectuado por el Centro Europeo Para la Formación Profesional en su documento “Aplicación de las Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación: interpretación y orientaciones desde una perspectiva europea”. Ver Bibliografía.

d.1) Misión Formulada y declarada clara y explícitamente:

Esta tarea recae en los directivos, y es su responsabilidad hacerla conocida por todas las personas que trabajen en la organización. Por lo general en ella se identifica al cliente y se complementa con los valores comunes. En las organizaciones de mayor tamaño suele realizarse esta declaración por departamentos.

d.2) El Manual de calidad:

Es un documento que sirve de directriz y consulta. En él se describe la organización, las políticas, los responsables y los procesos fundamentales. Generalmente se acompaña este manual con otros de tipo operativo según los departamentos y en los que se detalla cada uno de los procedimientos.

d.3) La formación del personal:

Para que estén en condiciones de cumplir con los requerimientos.

La retroalimentación de los clientes: por medio de consultas, encuestas u otra técnica; así para detectar sus necesidades, conocer su grado de satisfacción y divisar nuevas tendencias. Se intenta además dar pronta respuesta a las sugerencias y reclamos del mismo.

Para finalizar se presentan los resultados típicos, en el plano interno, a que puede acceder una organización que aplique los principios antes mencionados.

- Mayor calidad y solidez de los productos y servicios
- Considerable disminución de desperfectos, desechos y reclamos
- Innovaciones regulares y oportunas en sus productos y procesos
- Aumento de eficacia, reflejada en la disminución de los costos.
- Alta motivación y cualificación de la fuerza de trabajo.

3.3 El concepto de calidad

3.3.1 Algunas definiciones o asociaciones del término

- Intuitiva: no puedo definirla, pero la reconozco cuando la veo.

Una definición intuitiva tiene el problema de que se mantiene implícita, y entonces, es imposible verificar si se comparte o no. Es probable que cada persona vea y reconozca cosas distintas, con el consiguiente riesgo de inconsistencias no reconocidas.

- Tradicional: La calidad se asocia con la excelencia. La ES atiende a una élite, con recursos sobresalientes, y el resultado es excepcional.

La definición de excelencia tiene sentido en algunos casos: un programa de doctorado, la investigación. En un contexto masivo, o se le cambia el significado al concepto de excelencia o simplemente no se aplica.

- Eficiencia: La reducción de recursos conduce a la necesidad de *hacer más con menos*. La ecuación es *valor por dinero*, y la pregunta es cómo lograr el máximo de valor con el mínimo de dinero.

El problema de la eficiencia es que sólo se justifica en un contexto de eficacia. Gastar poco en hacer algo que no vale la pena es muy caro.

- Consistencia: En un marco de diversificación, calidad es cumplir con los propósitos declarados. Lo esencial es la misión.

El ajuste a los propósitos declarados exige, además, un ajuste de los propósitos declarados a ciertos patrones generales: cuáles son las exigencias que se aplican a una carrera determinada, a un cierto nivel de estudios.

La diversificación obliga a plantearse el tema de qué es calidad. Ya no tiene sentido una definición única; es indispensable hacer explícitas las condiciones que se asocian a calidad en cada una de las funciones institucionales, y negociar los elementos prioritarios con los distintos actores.

3.3.2 Una definición operacional de calidad

Aceptando que la consistencia permite ponerse de acuerdo acerca de qué constituye calidad, la CNAP propone dos parámetros fundamentales:

- Consistencia interna*, esto es, el grado de ajuste entre las acciones y resultados de una unidad con los propósitos internamente definidos. Se expresa en la *misión institucional*

- Consistencia externa*, es decir, el ajuste de una unidad con criterios previamente definidos y aceptados por la comunidad académica o profesional pertinente. Se expresan en los *criterios de evaluación*.

En la combinación de estos dos parámetros es posible encontrar definiciones que se hacen cargo tanto de las características propias de una carrera (cuál es el núcleo duro de conocimientos y destrezas que necesariamente debe dominar un profesional de un área determinada), como el perfil y las orientaciones que una institución determinada quiere imprimir en sus titulados.

3.3.3 Categorías del concepto de calidad

Según el trabajo de Moreno Luzón, Periz y Gonzáles, citado en “Calidad y Formación: Binomio Inseparable”,¹⁵ se puede categorizar el concepto de calidad en cuatro grupos principales:

- a) *Conformidad*: con ciertas especificaciones de fabricación. La estandarización es fácil de lograr conociendo algunos requisitos del consumidor y con el manejo estadístico de los errores.
- b) *Satisfacción de las expectativas de los clientes*: más propio de la época actual en que los servicios y la información, que desempeñan un papel fundamental dentro del sector productivo.

¹⁵ Instituto Nacional de Empleo. 2003.

El criterio de calidad lo impone el mercado y las especificaciones se caracterizan por ser muy cambiantes

c) *Valor en relación al precio*: en este caso la calidad se obtendría en un punto de equilibrio entre la cantidad consumida, la satisfacción producida versus el trabajo o sacrificio pagado. En este punto de equilibrio se establecerían las expectativas del consumidor.

d) *Calidad como Excelencia*: se entiende esto como lo mejor posible. Integra a las personas, los productos y los procesos. El problema de esta idea es su dificultad para estimarla, puesto que carece de indicadores más objetivos que apreciaciones y ponderaciones personales.

Los mismos autores proponen la existencia de tres perspectivas desde las que se entiende el concepto de calidad. La Interna, relacionada a la conformidad a ciertas normas y a la eficiencia de la organización.

La externa, enfocada en los requerimientos de los clientes, la eficacia, el servicio y la competencia. Finalmente presentan la perspectiva global, que involucra tanto las exigencias internas con externas y que se asocia por esto al concepto de excelencia.

3.3.4 Calidad desde la perspectiva de los servicios

Desde la perspectiva de los servicios y de la formación consideran la calidad de tres maneras:

- a) Normativa o de conformidad con la formación, en que formador y formación debe tener unos contenidos de umbral (conceptos, habilidades, destrezas, actitudes o valores), más técnicas metodológicas. supone que requiere de calidad mínima de conocimientos. Son los requisitos mínimos con que debe contar un formador de acuerdo a lo que acuerden los de la institución y los expertos.
- b) Satisfacción de expectativas y necesidades vitales y de formación de la comunidad educativa, los ciudadanos (sociedad, familia, empresa u organización en que está inmerso el formando y el formador.
- c) Como creación de expectativas y motivaciones personales por medio de la creación de actitudes y conocimientos.

La calidad se presenta como un proceso en que se identifican distintas etapas. Entre ellas: calidad de diseño, realización, desempeño, respaldo al usuario, también se hace por etapas como: planificar, controlar y mejorar.

3.4 Modelos de gestión de calidad

En la actualidad se reconocen algunos modelos generales de calidad, de los cuales destacamos los siguientes como los principales.

- El Modelo Japonés o Premio Deming
- El Modelo de la Fundación Europea de Calidad EFQM o el premio Europeo de Calidad
- El modelo Americano o Premio Malcom Baldrige
- El Modelo ISO, en su versión 1994 Industrial y 2000 de servicios.

Cabe mencionar que el adjetivo de general se debe a la variedad de modelos específicos de control, planificación, aseguramiento

El Modelo Japonés o Premio Deming se constituyó en 1951 y debe su nombre a uno de los principales precursores de la política de calidad en ese país.

Se otorga tanto a empresas como a personas que se hayan destacado por su aporte al desarrollo y difusión de las teorías alusivas al tema.

3.5 Las Normas ISO

Las normas ISO pertenecen a una extensa serie de normas de estandarización internacional. La palabra iso se puede entender como la abreviación de la Internacional Standard Organization, o bien desde su raíz etimológica griega que alude a la igualdad. En nuestro idioma se usa como prefijo de igualdad o afinidad, proviene del griego ισος que significa "igual, p. e. isótopo, isósceles, isomorfo.

3.5.1 ¿Qué es una Norma de Calidad?

Es un conjunto claramente definido de los criterios mínimos que debe cumplir una producción, un producto, un servicio o un proceso particular

3.5.2 Antecedentes

Para este análisis debemos remontarnos una vez más a mediados del siglo XX. Con el desarrollo de la industria armamentística se creó la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización, la que posteriormente se transformó en el Comité de Coordinación de Normas de las Naciones Unidas; la que a su vez dio origen a La Organización Internacional de Estandarización en el año 1947.

3.5.3 La definición de calidad de las normas ISO 8442:

...El conjunto de características de una entidad, (producto, servicio proceso, actividad, organización, etc.) que le confiere la capacidad de satisfacer las necesidades explícita e implícitas...

3.5.6 Relación de estas normas con el modelo de gestión de calidad total.

Las ISO vienen a asegurar la calidad “garantía de la calidad”, pero no solamente eso, también observa el aspecto del liderazgo, la orientación a los procesos, el mejoramiento de la calidad desde el tratamiento de las reclamaciones.

3.5.7 Estructura de las normas:

Para lograr una comprensión más detallada respecto de la forma en que se estructuran las normas se ofrece a la vista el siguiente recuadro.

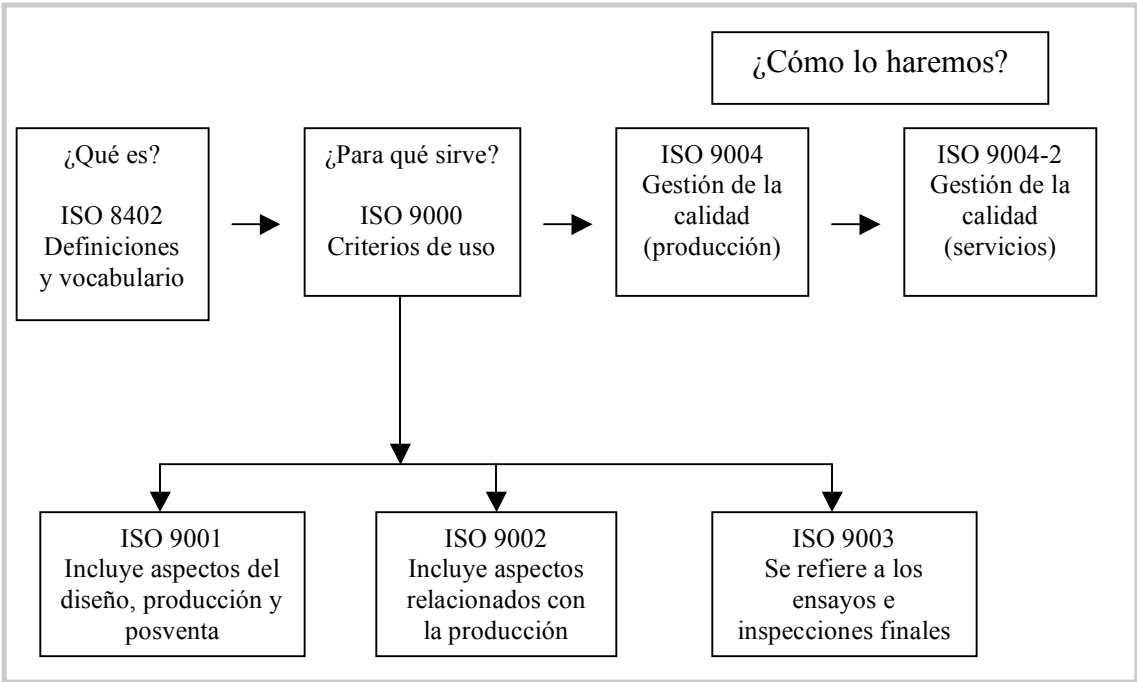


Figura N° 6. Evolución de la certificación de las normas ISO

Fuente: Calidad y Formación: Binomio Inseparable. Pag. 72

Recuperado de: <http://www.inem.es/otras/TTnet/libroCALIDAD.pdf>

Los protocolos ISO establecen la revisión de todas las normas cada 5 años, por lo que en el año 2000 se publicaron las revisiones a la anterior versión de las ISO 9000 del año 1994. Los cambios son de tipo estructural más que de contenido.

Las ISO 9000:2000 están compuestas por tres normas principales:

- ISO 9000: sistema de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario
- ISO 9001: sistema de gestión de calidad. Requisitos
- ISO 9004: sistema de gestión de calidad. Directrices para la mejora de desempeño

Tabla N° 4. Recuadro comparación.

ISO 9000: 1994	ISO 9000: 2000
ISO 9001 Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad	ISO 9000 Sistema de gestión de la calidad. Principios y vocabulario
ISO 9002 Sistema de calidad para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa.	ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos
ISO 9003 Sistema de calidad para el aseguramiento de la calidad en la inspección y ensayos finales	
ISO 9004-1 Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad	ISO 9004 Sistema de gestión de la calidad. Recomendaciones para llevar a cabo la mejora

Fuente: Ibid. Figura anterior

3.5.8 Principios de mejores prácticas

Tras la revisión de las ISO 9000:2000 e ISO 9004:2000 se han sintetizado los siguientes ocho principios que reflejan las mejores prácticas de gestión:

- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en proceso
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

En éste se puede apreciar su mayor simplicidad y grado de adaptabilidad.

3.5.9 Apartados de las ISO 9000/2000

1. Objeto y campo de aplicación
2. normas de consultas
3. términos y definiciones
4. requisitos del sistema de gestión de calidad
5. responsabilidad de la dirección
6. gestión de los recursos
7. realización del producto y servicio
8. medida análisis y mejora

Si se observan los primeros cuatro apartados se detecta la etapa de adaptación del modelo a la organización.

Para dar la garantía de la calidad una organización debe cumplir con ciertos requisitos:

- Definir las normas de calidad para todas las actividades a las que se aplica una garantía de calidad.
- Crear los procedimientos idóneos para que se cumplan estas normas de calidad
- Controlar la conformidad de dichos procedimientos haciendo uso de estadísticas si es necesario.
- Analizar las causas de la no conformidad y eliminarlas

Cuando ocurre esto se puede hablar de garantía de calidad

3.6 Algunas disquisiciones sobre las ISO y la calidad

3.6.1 ¿Esto de la gestión de calidad y de las ISO es algo nuevo?

Aún a riesgo de ser sorprendido husmeando en regiones metafísicas, aparentemente alejadas de nuestro quehacer tradicional, se debe señalar lo siguiente:

Si se considera el concepto de calidad referido a la concordancia con ciertos parámetros, o criterios que debe presentar como atributo un objeto o proceso observado para así estimar su

calidad -emitir un juicio de valor- se tiene que al observar la dimensión espacio-tiempo se descubren algunas leyes generales o parámetros que la rigen.

a) La calidad en el plano físico

Un elemento químico es tal (bueno) si cumple con las propiedades definidas para éste; tales como la configuración electrónica y la masa atómica. Se puede pensar que un electrón es bueno en la medida que mantiene la velocidad y distancia de rotación alrededor del protón y es atraído por la partícula de carga opuesta. Si un electrón no hiciera esto sería considerado un mal electrón, o al menos distinto, con lo que pasaría a otra categoría de partículas.

No es posible asegurar por qué existen estos parámetros, si los concibió una inteligencia o son producto del azar, y por lo tanto desconocemos el criterio de calidad para cada uno de los sucesos y elementos. No obstante podemos afirmar que entre ciertos límites las cosas se llaman de una forma y se comportan de manera determinada; o en última instancia las podemos conocer así.

El hecho es que existen leyes -de gravitación, de transmisión y transformación de la energía,... - que rigen el comportamiento de la materia y parecen ser inalterables. Hacen que unas cosas sean esa cosa y otras otra cosa; al menos desde el big-ban.

Los elementos se seleccionan entre sí para conformar todos los fenómenos físicos. Los criterios (leyes) que usan o por los que se rigen son vistos por nosotros como los criterios de calidad en la materia.

Un pedazo de oro es mejor que otro si su contenido supera en pureza al segundo, es este caso el criterio de calidad es la pureza (si fuera la impureza sería mejor el segundo). Aquí puede variar el criterio al de uso, entonces dependerá la forma, el valor simbólico, la historia, etc.

Prosiguiendo en la evolución del universo tenemos que aparece la vida, unos sistemas que son capaces de autoproducirse y delimitarse

b) La calidad en el plano animal

El principio de selección natural propuesto por Darwin nos dice que los seres vivos prefieren las condiciones que les son más favorables para la sobre vivencia y que las especies luchan por aumentar el número de integrantes de las mismas. En selección sexual es común ver a los machos pelear para demostrar su fortaleza y ganar el derecho a aparearse. Las hembras parece eligen al más capaz para asegurar la progenie. De esta forma se asegura la calidad de las especies que por herencia obtendrán los genes de los más fuertes. Entonces el criterio de calidad para los seres vivos es la subsistencia y todo lo que diga relación con ella.

c) Calidad en el ser humano

Si se analiza la historia ser humano se tiene que instintivamente reacciona para proteger la vida, se comporta influenciado por las hormonas, tiende a preferir ciertos alimentos que le benefician en el metabolismo y en casos de peligro actúa espontáneamente, llegando el cerebro a bloquear algunos recuerdos traumáticos.

Con respecto a la preocupación por el bien, que es el fondo de la calidad (bueno con respecto a algo), observamos que desde que las personas viven en agrupaciones (tribus, aldeas, ciudades, etc.) ha sido necesaria una regulación de las conductas en pos del bien común y la convivencia; las cuales provenían de la autoridad religiosa o ideológica imperante.

Desde el desarrollo de la filosofía, la rama ética se ha preocupado de la reflexión sobre las normas con las que se rige la conducta humana determinando la bondad de éstas de acuerdo a principios fundamentales.

Si nos trasladamos al derecho, para lo que usamos la definición que nos propone Hans Kelsen de una específica normatividad de la conducta humana de carácter coactivo, nos resulta familiar el hecho de la prescripción de conductas, aunque cada vez con un grado mayor de sistematización.

En este sentido, el año 2100 a. c se escribe el código legal de Ur-Nammu, del cual no tenemos mayores antecedentes, pero ya en el siglo XVIII a. c. en Babilonia el rey Hammurabi compilaba en un bloque de piedra las leyes que regían la vida en su reino. En este famoso código se encontraban las disposiciones sobre el derecho de propiedad, el comercio y algunas penas por violar estas reglas, que es por lo que comúnmente se conoce: “ojo por ojo, diente por diente”.

En este caso la inspiración divina le ordenaba hacer esto para que “la causa de la justicia prevalezca en el mundo, para destruir al malvado y al perverso”. Estableciendo las leyes para que “el fuerte no pueda oprimir al débil, y la justicia acompañe a la viuda y al huérfano”.

Por otra parte, en el año 525 a. c. aproximadamente, el príncipe Siddhartha alcanza el nirvana y proclama las cuatro nobles verdades; de las cuales la última nos habla de la óctuple senda, o el camino de las ocho etapas para acabar con el sufrimiento; las que se pueden asociar con facilidad a las cláusulas de las normas ISO u otro sistema de calidad. Veamos:

Las etapas del camino (Encarta 2003)

- tener una adecuada visión de las cosas,
- buenas intenciones,
- un modo de expresión correcto,
- realizar buenas acciones,
- tener un modo de vida adecuado,
- esforzarse de forma positiva,
- tener buenos pensamientos y
- dedicarse a la contemplación del modo adecuado.

Posteriormente, la literatura budista desarrollaría más 225 reglas que rigen la vida de monjes y monjas budistas. Curiosamente el Abhidharma Pitaka, uno de los muchos textos de recopilación de estas enseñanzas, incluye clasificaciones muy detalladas de fenómenos psicológicos, análisis metafísico y -para nuestra sorpresa- un diccionario con vocabulario técnico.

Si asociamos calidad al hacer las cosas bien, tenemos por fuerza a especular sobre la concepción del bien de parte de los humanos, y por ende toda preocupación por alcanzar éste, o por preferirlo estaría asociada a la calidad

Si aceptamos provisoriamente la definición de calidad como hacer las cosas sistemáticamente bien de acuerdo a una concepción o criterio de calidad, tenemos que desde hace muchas revoluciones el ser humano ha venido prescribiendo conductas para sí y sus semejantes de modo que alcancen un mejor nivel o estado.

Lo común a todas las situaciones aplicadas es la preocupación por el “cómo deben ser las cosas” para que sean buenas o mejores, no para que sean peores.

La gestión de calidad no es otra cosa que la preocupación por el bien de las cosas que se hacen. Esta preocupación se deriva de la posibilidad de hacer las cosas de muchas maneras, pero de entre estas posibilidades hay algunas que son preferibles.

3.6.2 Lo nuevo de las ISO

a) *El hacer visible* que se está haciendo algo bien. Contrario al consejo de Jesús - el Cristo – de que lo que hace tu mano derecha que no lo sepa tu izquierda. Lo que importa es que las personas, el mercado sepa lo que se está haciendo con respecto a la calidad. En este caso ellos son la divinidad que proporciona la salvación. Para esto opera un sistema de información y difusión del logro alcanzado.

b) *La racionalización*: con esto nos referimos al análisis de los procesos, a su desintegración en actividades; tanto en el diseño de los mismos como en su control. En este punto se incorpora un aspecto del método científico de basarse en evidencia “objetiva”, compuesta en este caso por la documentación. Además, la implantación del sistema de calidad obedece a un método, un camino, una norma claramente estipulada.

Podríamos a citar, para hacer patente este espíritu racional, a Descartes; quien nos legaría el pensamiento: “es preferible no pensar jamás en investigar la verdad de cosa alguna, que hacerlo sin método”.

Prosiguiendo con los antecedentes metódicos de estos sistemas de calidad, Platón en su VII libro de su obra La República, después de referirse a la alegoría de la caverna; nos pregunta cuál es esa ciencia que se encuentra en todas las demás (puesto que se propone formular un programa de educación acorde con las características de su república) y discursivamente nos lleva a la conclusión de que se trata de la ciencia de la medida y la proporción, el cálculo, la geometría y la aritmética.

Si pasamos a su teoría de las ideas, podemos ver que las apariencias (lo manifestado, lo que deja de ser) se hacen mejores (verdaderas) en la medida que se asemejan a la idea perfecta de la cual sólo son un reflejo de su sombra. En este sentido, el requisito es la idea verdadera a la que debe propender la cosa. Posteriormente Aristóteles, refiriéndose a la virtud, nos dice que ésta se logra en el justo medio de cada cosa, por lo que se hace necesaria la manera de estimar el medio y los extremos.

Transfiriendo esto a los sistemas de calidad descubrimos la aplicación de estos pretéritos preceptos ya que cada actividad de los procesos es medida en relación a los requisitos planteados en el diseño de esa actividad, los que presuponen estar en el justo medio, en lo bueno de esa actividad.

c) *La voluntariedad*: para acreditarse o implementar uno de los sistemas de calidad antes mencionados es necesaria la decisión de los directivos y los recursos financieros solamente. Esto significa una gran diferencia con los métodos relacionados con el derecho, aunque las tendencias apunten hacia la adopción de estas normas como estándares mínimos de parte de comunidades y estados. En estos casos la coacción se transforma en exclusión.

3.6.3 Motivaciones y valoraciones desde la oferta

Desde el plano de la oferta

Por oferta entenderemos a las organizaciones que pongan sus productos y servicios a disposición de los usuarios o consumidores, sean estas privadas o públicas, sean departamentos de una empresa o institución.

a) ¿Qué motiva a una organización a hacer las cosas sistemáticamente bien?

Debemos empezar por descubrir los objetivos fundamentales de toda organización. Una organización debe sobrevivir y sobrevive para alcanzar ciertos objetivos. Para esto ha de ocupar ciertos recursos.

Si hacemos una clasificación de las organizaciones encontramos que unas son públicas, otras privadas y las del tercer sector. Si clasificamos los objetivos vemos que éstas persiguen obtener más beneficios que pérdidas por la realización de su ejercicio. Existe una forma de medir la razón habida entre esfuerzo y beneficio; se llama rentabilidad y se asocia a los recursos empleados para la obtención de un resultado esperado.

Si se trata de una empresa, por definición se orienta a acrecentar las utilidades de los inversionistas, y éstas dependen de la preferencia y adquisición de los productos de parte de sus clientes. La sobrevivencia de una empresa está ligada fundamentalmente a las utilidades y a la rentabilidad obtenida de su ejercicio. Las que persiguen el lucro deben responder a un porcentaje exigido por los inversionistas. Existen otras que pretenden sólo el punto de equilibrio, es decir, el punto en que sus egresos son iguales a los ingresos.

En otros casos las actividades no alcanzan a ser solventadas con los ingresos por lo que se necesita de donaciones u otro tipo de ingreso.

Por lo tanto, para obtener las utilidades deseadas se debe satisfacer las necesidades de sus clientes de mejor forma que la competencia. Si estas utilidades no son alcanzadas se debe recurrir a endeudamientos que de prolongarse y sobrepasar un determinado nivel llevan a la empresa a quiebra o muerte de la misma.

Entendamos también que la escasez de recursos nos lleva a competir por ellos, entonces la competitividad se transforma en la capacidad de una organización de cualquier tipo, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas frente a sus rivales y que le permiten sostener y mejorar una determinada posición.

La competitividad según el experto de Harvard Michael Porter, está determinada por la productividad, y ésta se encuentra en función de la calidad.

Así tenemos que la gestión de calidad incide directamente en la productividad, ésta en la competitividad, las que se verían reflejadas en la utilidad y a fin de cuentas en la rentabilidad.

También podemos considerar la segunda ley de la termodinámica, la que aplicada a la estadística nos dice que la complejidad organizada de un sistema tiende a volverse desorganizada. Desde el plano de la informática se deduce que la información transmitida por un sistema de comunicación tiende a tergiversarse y a ser incompleta. En síntesis, por el principio de entropía sucede que todo sistema tiende al desorden, por lo que es necesario aplicar fuerzas negentrópicas para mantenerlo bajo control, es decir, mantener la calidad de los productos sin necesidad de incurrir en mayores gastos de corrección y tratamiento de los desechos.

3.6.4 Algunos supuestos de la gestión de calidad

a) Existencia de organización

Debe haber una organización que efectúe ciertos procesos con miras a la obtención de resultados determinados, puesto que sobre esto se enfocan los sistemas de calidad. No se podría gestionar la calidad en un sistema caótico, primero debe organizarse, ordenarse. Tampoco en una organización en que se desconozca los procesos y funciones que se deben realizar.

b) Proyecciones en el tiempo

La organización debe tener la posibilidad e intención de seguir operando en el futuro, dado que entropía o la competencia bastan para hacer que la organización se desintegre con facilidad. A lo anterior se suma la existencia de recursos humanos, financieros, y cognoscitivos; sin los cuales es imposible efectuar una gestión de calidad.

Por lo tanto, una organización que esté en crisis difícilmente podrá aplicar este método.

c) Posibilidad de hacer las cosas de otra manera

Si el entorno prescribe ciertas acciones, y asea por fuerzas económicas, políticas u otras, de forma que se impide a la organización actuar de otra manera, entonces las posibilidades de lograr mejoras se reduce drásticamente.

d) Posibilidad de estimar la calidad

Se debe contar con métodos de estimación de la calidad, puesto que esa es una de las características principales de un sistema de calidad. Si fuese imposible medir la calidad no se sabría si se ha logrado mejora, salvo intuitivamente; lo que se presta para malos entendidos.

e) Alguien que valore la gestión:

Ya sea el cliente, los funcionarios, los directivos, usuarios, o la sociedad en su conjunto. Dicha valoración puede manifestarse en la preferencia por los servicios prestados.

3.7 Pertinencia de la unión de gestión cultural y gestión de calidad

Es pertinente puesto que la gestión cultural aspira al desarrollo cultural y éste incluye la calidad de vida, y la gestión de calidad en un método sistematizado y racional de análisis, planificación y ocupación en hacer las cosas de mejor forma.

Aunque la gestión de calidad partió del sector productivo privado ya ha traspasado esta frontera y se realiza en servicios públicos. Por la misma razón es preciso guardar las diferencias pertinentes respecto de la orientación.

Por otra parte, los procesos culturales se manifiestan de manera distinta a los procesos productivos de una industria, no obstante, sobre la prestación de servicios educativos, la dinámica es similar a las empresas de servicios, con la salvedad que se trata de un bien público mundial y que en la prestación del servicio el “cliente” participa activamente del proceso y es responsable en gran medida del resultado.

El hecho de racionalizar los procesos para hacerlos mejor no quita en nada la esencia de los mismos. Así tenemos que en el plano religioso, de la fe se burocratiza y no pierde lo solemne.

No es pertinente al ser aplicada con la misma lógica productiva del ámbito privado, puesto que la cultura, según lo declaran especialistas e instituciones como UNESCO, es un bien en si misma, es el fin del desarrollo; en otras palabras, se trata de un bien público mundial.

CAPITULO IV: EL SISTEMA DE ACREDITACION DE LA EDUCACION SUPERIOR

4.1 La acreditación de la educación superior en Chile

4.1.1 Antecedentes

Existe desde hace algunos años en nuestro país una política de estado de aseguramiento de la calidad de la educación, dentro de la que se incluye un plan de acreditación y que pasaremos a estudiar.

Enmarcada dentro de un extenso proceso de reforma de la educación impulsado por el Gobierno de Chile desde hace aproximadamente una década, en el año 1997 fue definida una nueva política de desarrollo de la educación superior, la cual contempló la creación del Programa de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación superior (MECESUP). Dicho programa comenzó a operar en el año 1999 y se estructuró en base a cuatro lineamientos generales, dentro de los que se contaba el diseño e implementación de un sistema nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Este aseguramiento incluía un sistema nacional de licenciamiento de las instituciones privadas nuevas, así como la acreditación de programas de estudio e instituciones de educación superior. Para dar cumplimiento a estas tareas nacieron dos comisiones nacionales de acreditación:

La Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) y la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado (CONAP).

Antes de pasar al análisis del sistema de acreditación referiremos las razones que desde esta institucionalidad se arguyen para dar explicación al tema de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Al conocer estas razones estaremos en condiciones de entender las falencias que viene a superar, así como de analizar la coherencia de las medidas tomadas para tales fines.

4.2 Razones para implementar este sistema

4.2.1 Expansión de la educación superior

La expansión cuantitativa de la educación superior en Chile se ve reflejada en el número de alumnos pertenecientes al sistema habidos en el año 1958. De 11.000 se alcanza la suma de 120.000 en 1980 y a 450.000 en el año 2.000.

De 8 a 252 instituciones en el mismo período, y de la existencia de sólo universidades a universidades, institutos y centros de formación técnica.

Esto trae consigo un considerable aumento de la diversidad de oferta, lo que hace más compleja la toma de decisiones de parte de los demandantes. De ahí nace la necesidad de crear un sistema de información pública para resolver los problemas de información que esto genera.

Hay que anotar que la expansión del sistema educativo no se refiere sólo al número de instituciones, sino que también de programas educativos con sus respectivos contenidos.

4.2.2 Privatización del gasto

Como los recursos públicos son escasos y las necesidades no, la educación superior compite por la asignación de recursos con otros sectores. Debido a esto las instituciones de educación superior, en adelante IES, se habrían visto en la obligación de diversificar sus fuentes de ingreso, reduciendo su visión al corto plazo y descuidando por defecto el mediano y largo plazo.

Se plantea entonces la necesidad de que el Estado adquiriera responsabilidad en materia de estrategias y visiones a mayor plazo.

Otro requisito derivado de la escasez de recursos, es la rendición de cuentas, por lo que se deben utilizar indicadores para medir el rendimiento de los fondos.

Para dar una idea más acabada de lo ocurrido en el ámbito basta señalar que para el año 1998 el gasto público en educación superior alcanzó a MM\$214.263 (incluyendo Conicyt y 50% donaciones). Mientras que el aporte privado a la ES, considerando aranceles pagados por estudiantes y venta de servicios alcanza a MM\$460.000, es decir, más del doble del gasto fiscal.

4.2.3 La educación en el contexto de la globalización

Con el aumento de la movilidad estudiantil y profesional, más los numerosos tratados de libre comercio a nivel mundial, de los cuales Chile no está ajeno; hacen necesaria la resolución de los siguientes problemas:

Representa un inconveniente para el tránsito de profesionales desde y hacia Chile el hecho de que otros países exijan exámenes de habilitación para el ejercicio profesional, la re-certificación de títulos y la acreditación de carreras e instituciones.

Tampoco existían mecanismos de reconocimiento de créditos académicos y profesionales.

Otro tema creciente es la oferta de educación que trasciende a través de las fronteras (educación virtual, instalación de instituciones o sedes en el extranjero).

4.2.4 Modo de producción de conocimientos

Según lo afirman, el conocimiento pasa de ser valioso en sí mismo a deber ser útil. Se diversifica la oferta y la demanda es de especialización principalmente.

Se hace necesaria la integración de habilidades y enfoques diferentes. La transitoriedad de las problemáticas requiere de una rápida adecuación a los cambios.

Al cambiar la forma de producir y valorar el conocimiento también cambia la estructura académica y la organización que la imparte

Es necesario definir nuevas formas de evaluación: los pares adquieren una connotación distinta, y hay que redefinir quienes son pares, y para qué. Además, se añaden otras consideraciones, no tradicionales para la investigación, tales como pertinencia social, costo-efectividad, competitividad, etc.

4.3 La acreditación

Es un proceso técnico en que un ente externo y autorizado para tal efecto, en conjunto con la institución o carrera que lo solicita, evalúa y da fe pública del cumplimiento de ciertos requisitos por parte de ésta; garantizando así su calidad. Estos requisitos dicen relación con la existencia de políticas y mecanismos efectivos que permitan el logro de las metas y objetivos propuestos en su misión institucional. La decisión de acreditarse es voluntaria y responde a la necesidad de saber cómo se organiza una organización para cumplir cabalmente con sus metas y propósitos. Así también la forma en que administra su docencia de pregrado y asegura la calidad de la misma.

La acreditación una vez obtenida, posee una vigencia determinada, al cabo de la cual la carrera puede someterse nuevamente al procedimiento de acreditación.

4.3.1 Áreas de Acreditación

Las principales áreas de acreditación son dos:

La Gestión Institucional y la Docencia de pregrado; existiendo además otras tales como: docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio. Sin perjuicio de lo anterior, se establece la posibilidad de que las instituciones propongan otras áreas a acreditar.

El procedimiento para ambas es el mismo y los pasos para conseguirla son los siguientes:

- Presentar una solicitud escrita (formulario) y firmada por la máxima autoridad de la unidad.
- Suscribir un convenio con CNAP en el que se determinan los plazos en que se cumplirán las etapas y las responsabilidades de las partes. No pueden solicitar acreditación aquellas carreras que no cuenten al menos con una generación de titulados.

4.4 Criterios de evaluación. (Generales)

Los criterios establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado definen las expectativas que, respecto de los principales rubros de análisis, deben satisfacer las unidades responsables de la carrera, en el marco del perfil de egreso definido de acuerdo a los planteamientos señalados en el punto anterior.

Estos rubros de análisis son los siguientes:

- Propósitos
- Integridad
- Estructura organizacional, administrativa y financiera
- Estructura curricular
- Recursos humanos
- Efectividad del proceso de enseñanza – aprendizaje
- Resultados del proceso de formación
- Infraestructura, apoyo técnico y recursos para la enseñanza
- Vinculación con el medio

4.4.1. Propósitos

La unidad en la cual se inserta la carrera debe contar con una declaración explícita de propósitos claramente definidos y susceptibles de verificación posterior, concordante con la misión y propósitos de la institución a la cual pertenece. Asimismo, el programa o carrera debe contar con una clara definición de sus metas y objetivos, incluyendo el perfil de egreso del profesional que pretende formar. Por último, es esencial que existan mecanismos que permitan evaluar el logro de los propósitos definidos.

1.1. La unidad debe formular explícitamente sus propósitos de tal manera que éstos permitan establecer las metas y objetivos de la carrera, definir prioridades y tomar decisiones.

La misión debe incluir la identificación de aspectos significativos tales como:

- declaración de principios,
- énfasis básico y peso relativo de las distintas funciones institucionales (docencia, investigación, extensión, servicios), e
- impacto esperado en el entorno y usuarios de la unidad y la carrera.

1.2. La misión, propósitos y objetivos de la unidad deben ser coherentes con la misión y el proyecto de la institución en la que está inserta, enunciarse de manera clara y concisa, y ser conocidos y comprendidos por las autoridades académicas y administrativas y por el cuerpo docente de la unidad.

1.3. La unidad debe definir con claridad los conocimientos, habilidades y actitudes que configuran el perfil de egreso esperado para sus estudiantes, y demostrar que en dicha definición ha tomado en cuenta los siguientes antecedentes:

- a) Estado de desarrollo y actualización de los fundamentos científicos, disciplinarios o tecnológicos que subyacen a la formación que se propone entregar.
- b) Orientaciones fundamentales provenientes de la declaración de misión y los propósitos y fines de la institución en la cual se inserta la carrera.
- c) Consulta al medio profesional en el cual profesionales del área se desempeñan satisfactoriamente.

1.4. La unidad debe demostrar que tiene y aplica mecanismos que permiten la evaluación periódica de la misión, propósitos y objetivos de la carrera, así como su ajuste.

4.4.2. Integridad

La unidad debe demostrar sus condiciones para avanzar responsablemente en el cumplimiento de sus propósitos. Debe, asimismo, proporcionar información completa, clara y realista a los usuarios de sus servicios y a sus miembros y respetar las condiciones esenciales de enseñanza en que se matricularon sus alumnos.

2.1. La unidad debe organizar y conducir los procesos de toma de decisiones en virtud de los propósitos y objetivos que se ha dado, avanzando responsablemente en el logro de los mismos.

2.2. Los programas, recursos y equipamiento de que dispone la carrera deben guardar relación con sus propósitos.

- 2.3. La unidad debe cuidar que exista un adecuado equilibrio entre el número de alumnos que ingresan a cada curso y el total de recursos del programa, considerando sus académicos, su infraestructura, equipamiento y su presupuesto.
- 2.4. La publicidad de la unidad, y en general, la información directa o indirectamente entregada al público, debe ser clara y expresar fielmente la realidad de la institución.
- 2.5. La unidad debe reunir y generar información completa acerca de los servicios que ofrece y sus principales características, la que debe ser difundida a los usuarios y a la comunidad en general. Asimismo, la unidad debe proporcionar a los estudiantes los servicios ofrecidos y respetar las condiciones esenciales de enseñanza bajo las cuales éstos ingresaron a la carrera.
- 2.6. La información relativa a los procesos académicos de los alumnos debe estar registrada adecuadamente y ser accesible para su consulta. Asimismo, la unidad debe contemplar mecanismos adecuados para corregir posibles errores en los registros.
- 2.7. El cuerpo directivo superior de la unidad debe adoptar sus decisiones con criterio académico. La unidad debe establecer procedimientos adecuados para resolver conflictos de intereses al momento de adoptar sus decisiones.
- 2.8. La unidad debe organizar y conducir los procesos de toma de decisiones de acuerdo a la ley y respectivos reglamentos. Asimismo, la unidad debe perfeccionar permanentemente las reglamentaciones y normativas internas de manera que los procesos de toma de decisiones sean públicamente conocidos y debidamente aplicados.
- 2.9. La unidad debe contar con un reglamento claro y ampliamente difundido donde se establezcan los derechos y deberes de los estudiantes, y se considere aspectos tales como carga docente, calificaciones, normas relativas a la promoción, plan de estudio y eliminación, procedimientos y disposiciones de homologación y convalidación de estudios previos, comportamiento estudiantil y otros.
- 2.10. La reglamentación académica y las normas aplicadas a los estudiantes, académicos y personal de apoyo debieran permitirles organizarse en función de sus intereses estamentales.

4.4.3. Estructura Organizacional, Administrativa y Financiera

La unidad debe demostrar que dispone de un adecuado sistema de gobierno y que cuenta con una eficaz gestión institucional, administrativa y financiera, incluyendo mecanismos para evaluar el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos.

- 3.1. La unidad y la institución a la que pertenece deben tener una estructura organizacional, que facilite el logro exitoso de su misión y objetivos. La administración y la gestión de la unidad deben responder debidamente al desarrollo de las funciones establecidas en su misión y objetivos.
- 3.2. La unidad debe tener un cuerpo directivo superior, con responsabilidades, funciones y atribuciones claramente definidas.
- 3.3. Los académicos que desempeñan las funciones directivas superiores deben contar con las calificaciones y la experiencia necesarias. Dichas calificaciones y experiencia debieran incluir tanto antecedentes académicos como de gestión.

3.4. La unidad debe tender al mejoramiento de la calidad del servicio formativo que ofrece a través de un proceso de evaluación permanente. En el proceso de evaluación, la unidad debe utilizar instrumentos que le permitan progresar y fortalecer su capacidad de auto regulación, considerando los criterios generales y específicos de evaluación y las recomendaciones que impartan entidades de acreditación reconocidas.

3.5. La organización de la unidad debe contar con adecuados mecanismos que permitan al cuerpo académico participar en la formulación de planes y programas, en el desarrollo de recursos humanos y en la identificación de los recursos educacionales requeridos.

3.6. En la unidad deben existir mecanismos de comunicación y sistemas de información eficaces y claramente establecidos, que faciliten la coordinación de sus miembros en las materias que son propias de sus funciones.

3.7. La unidad debe contar con los recursos financieros necesarios, para llevar a cabo satisfactoriamente las actividades que le son propias.

3.8. La institución en la cual se inserta la unidad debe garantizar la estabilidad y viabilidad financiera de ésta, ejerciendo una administración idónea y apropiada de los recursos financieros en función de los propósitos que la unidad ha definido. En este sentido, la administración financiera debe contemplar, a lo menos, una adecuada planificación y mecanismos eficaces de control presupuestario.

4.4.4. Estructura Curricular

La unidad debe estructurar el currículo de la carrera en función del perfil de egreso previamente definido, considerando tanto las competencias directamente vinculadas al desempeño profesional como las de carácter general y complementario.

4.1. El plan de estudios y los respectivos programas deben ser consistentes con la declaración de principios y objetivos de la unidad y con las definiciones y perfil de egreso de la carrera.

4.2. El plan de estudios y los respectivos programas deben ser coherentes, coordinados y de público conocimiento de los estudiantes.

4.3. Los programas de estudio de la carrera, deben integrar actividades teóricas y prácticas que garanticen la experiencia de los alumnos en labores de terreno. Asimismo, deben proporcionar instancias de vinculación con el medio externo a través de actividades tales como visitas técnicas y prácticas en instituciones afines.

4.4. Para el proceso de titulación, los estudiantes deben desarrollar una actividad en la que demuestren su capacidad para integrar la formación disciplinaria y profesional recibida, a través de: el desarrollo de tesis o proyectos profesionales refrendados con documentos evaluables y/o la realización de una práctica supervisada y evaluada, de acuerdo a los objetivos definidos en el plan de estudios.

4.5. La unidad debe contar con mecanismos o disposiciones que permitan evaluar periódicamente el plan de estudios y las programas, proponer modificaciones y evaluarlas en función de su actualización. Dicha evaluación debiera considerar opiniones internas y externas,

de académicos, estudiantes, titulados, empleadores y otros cuerpos especializados cuando corresponda.

4.6. El plan de estudios debiera contemplar explícitamente objetivos de aprendizaje de carácter general, tales como:

- Comunicación: Capacidad para comunicarse de manera efectiva a través de el lenguaje oral y escrito, y del lenguaje técnico y computacional necesario para el ejercicio de la profesión.

- Pensamiento crítico: Capacidad para utilizar el conocimiento, la experiencia y el razonamiento para emitir juicios fundados.

- Solución de problemas: Capacidad para identificar problemas, planificar estrategias y enfrentarlos.

- Interacción social: Capacidad para formar parte de equipos de trabajo, y participar en proyectos grupales.

- Autoaprendizaje e iniciativa personal: Inquietud y búsqueda permanente de nuevos conocimientos y capacidad de aplicarlos y perfeccionar sus conocimientos anteriores.

- Formación y consistencia ética: Capacidad para asumir principios éticos y respetar los principios del otro, como norma de convivencia social.

- Pensamiento Globalizado: Capacidad para comprender los aspectos interdependientes del mundo globalizado.

- Formación Ciudadana: Capacidad para integrarse a la comunidad y participar responsablemente en la vida ciudadana.

- Sensibilidad estética: Capacidad de apreciar y valorar diversas formas artísticas y los contextos de donde provienen.

4.7. La unidad debe garantizar que la formación profesional se realiza en un ambiente de desarrollo intelectual y personal propio de una comunidad académica.

4.4.5. Recursos Humanos

La unidad debe demostrar que cuenta con una dotación académica adecuada en número, dedicación y calificaciones para cubrir el conjunto de funciones definidas en sus propósitos. La unidad debe tener criterios claros y conocidos para la selección, contratación, perfeccionamiento y evaluación de su personal académico y administrativo.

5.1. La unidad debe disponer de docentes idóneos, en número suficiente y con la dedicación necesaria, para cumplir sus funciones y objetivos en las distintas áreas de su quehacer.

5.2. La idoneidad del cuerpo docente debe establecerse tomando en consideración la formación recibida, su experiencia en el ámbito académico o profesional, o su producción en el campo científico, profesional o educativo.

5.3. La unidad debe establecer claramente las políticas, normas y mecanismos de incorporación, evaluación y promoción de los académicos, de acuerdo a los propósitos y objetivos que haya establecido previamente en su declaración de misión, reflejando su compromiso con calidad y la transparencia de los procedimientos.

5.4. La unidad debe contar con un sistema de perfeccionamiento docente que permita la actualización de sus académicos tanto en los aspectos pedagógicos como en los propiamente disciplinarios y profesionales. El sistema debiera considerar comisiones tales como el acceso a programas de posgrado o postítulo, la asistencia a congresos y reuniones técnicas nacionales e internacionales, la realización de pasantías o el intercambio de académicos.

5.5. La unidad debe incentivar a sus académicos a participar en actividades de docencia, investigación, desarrollo tecnológico u otras que se deriven de su proyecto institucional.

Asimismo, la unidad debiera contar con mecanismos que permitan a sus académicos participar en proyectos interinstitucionales con el objeto de compartir experiencias y fomentar la calidad de la formación de profesionales del rubro.

5.6. La unidad debe contar con mecanismos que permitan la evaluación y desarrollo de la actividad docente. Estos mecanismos debieran considerar la opinión de los estudiantes.

5.7. La unidad debe contar con personal administrativo, técnico y de apoyo debidamente capacitado, suficiente en número y dedicación horaria para cumplir adecuadamente sus funciones y cubrir las necesidades de desarrollo del plan de estudios.

4.4.6. Efectividad del Proceso de Enseñanza Aprendizaje

La unidad debe poseer criterios de admisión claramente establecidos, públicos y apropiados a las exigencias de su plan de estudios. El proceso de enseñanza debe tomar en cuenta las competencias de los estudiantes y los requerimientos del plan de estudios, proporcionando oportunidades de aprendizaje teóricas y prácticas, según corresponda. La unidad debe demostrar que los mecanismos de evaluación aplicados a los estudiantes permiten comprobar el logro de los objetivos planteados en el programa de estudios.

6.1. La unidad debe establecer claramente sus criterios y mecanismos de admisión de alumnos. Estos deben ser de conocimiento público y apropiados para que los estudiantes tengan oportunidad de alcanzar el grado y título profesional en un plazo razonable.

6.2. La unidad debe realizar un diagnóstico de la preparación de los alumnos que ingresan a la carrera, tomando en consideración los resultados de dicho diagnóstico en el diseño del plan de estudios y en el establecimiento de instancias de nivelación iniciales y oportunas.

6.3. La unidad debe demostrar que los mecanismos de evaluación aplicados a los estudiantes permiten comprobar el logro de los objetivos definidos, incluyendo aprendizaje cognoscitivo, la adquisición de destrezas prácticas y la habilidad para resolver problemas, según corresponda.

6.4. La unidad debe contar con normas claras relativas a los requisitos de graduación y titulación de sus estudiantes.

6.6. La unidad debe realizar un análisis sistemático de las causas de deserción de los estudiantes y definir acciones tendientes a su disminución progresiva.

6.5. La unidad debiera desarrollar mecanismos de orientación académica o tutoría de los alumnos, a fin de monitorear rigurosamente su desempeño académico a lo largo de la carrera, y aplicar las acciones o medidas que sea necesario.

4.4.7. Resultados del Proceso de Formación

La unidad debe hacer un seguimiento de sus procesos académicos (tasas de retención, de aprobación, de titulación, tiempo de egreso, niveles de exigencia), así como desarrollar procesos de seguimiento de sus egresados. La unidad debiera también consultar a empleadores o usuarios de los profesionales que forma y utilizar los antecedentes recogidos en los procesos señalados para actualizar y perfeccionar los planes y programas de estudio e impulsar diversas actividades de actualización de los egresados.

7.1. La unidad debe medir la eficiencia de la enseñanza, tomando en consideración el tiempo medio real de egreso de los estudiantes con relación a la duración oficial de la carrera. En el tiempo, estos indicadores debieran tender a coincidir.

7.2. La unidad debe desarrollar procesos de seguimiento de egresados que le permitan conocer la forma en que se desempeñan, el ajuste percibido entre su formación y los requerimientos del medio laboral y sus necesidades de actualización y reciclaje.

7.3. La unidad debe establecer y utilizar vínculos con empleadores y eventuales fuentes laborales de la profesión.

7.4. La unidad debiera utilizar los antecedentes recogidos como fruto de los anteriores procesos para actualizar y perfeccionar los planes y programas de estudios e impulsar diversas actividades de actualización y formación continua de los egresados.

4.4.8. Infraestructura, Apoyo Técnico y Recursos para la Enseñanza

La unidad debe proporcionar las instalaciones y recursos (infraestructura, instalaciones, laboratorios, talleres, biblioteca, equipamiento, etc.) que sean necesarios para satisfacer plenamente sus propósitos, lograr los resultados de aprendizaje esperados y cumplir su proyecto de desarrollo. Estos deben ser apropiados en número y calidad, y encontrarse en buenas condiciones de mantención y actualización.

La unidad debe asimismo demostrar que el proceso de enseñanza considera el uso adecuado y frecuente de los recursos. La unidad debiera tener y aplicar mecanismos claros para identificar y resolver las necesidades de adquisición y renovación de los recursos.

8.1. Biblioteca:

8.1.1. La unidad debe asegurar a sus docentes y estudiantes el acceso a una biblioteca que disponga de instalaciones, equipos, personal especializado y procesos técnicos que permitan proporcionarles una adecuada atención.

8.1.2. La biblioteca debe contar con una dotación suficiente de textos, libros, revistas científicas y otros materiales necesarios para la docencia, debidamente actualizados, concordantes con las necesidades del perfil de egreso, el plan de estudios y las orientaciones y principios institucionales.

8.1.3. La biblioteca debiera constituirse en un sistema de información con acceso a redes.

8.2. Recintos e instalaciones:

8.2.1. La unidad debe contar con infraestructura e instalaciones adecuadas, proporcionales al tamaño y a las actividades de la unidad, accesibles y seguras para sus miembros.

8.3. Laboratorios y talleres:

8.3.1. La unidad debe contar con talleres, laboratorios y equipamiento especializado en cantidad suficiente, actualizados y seguros, que faciliten el logro de los objetivos planteados en el plan de estudios.

8.4. Equipos:

8.4.1. La unidad debe disponer de recursos computacionales suficientes en cantidad, calidad y actualización, que permitan desarrollar las actividades propias de la carrera, aprovechando adecuadamente los adelantos tecnológicos vigentes.

8.4.2. La unidad debe disponer de los recursos de apoyo al proceso de enseñanza - aprendizaje concordante al nivel de desarrollo tecnológico propio de la carrera en sus aspectos disciplinarios, profesionales y pedagógicos.

8.5. La unidad debe garantizar a sus académicos y estudiantes el acceso oportuno a los recintos, instalaciones y biblioteca, considerando la disponibilidad de recursos educacionales, el horario de atención y los servicios prestados.

8.6. La unidad debiera cautelar que sus recintos e instalaciones sean accesibles a académicos, estudiantes y administrativos minusválidos.

8.7. Los docentes de la unidad deben desarrollar y mantener actualizados los materiales didácticos, guías y apuntes que faciliten el aprendizaje.

8.8. Los docentes deben estimular el uso de los recursos educacionales por parte de los estudiantes, desarrollando actividades que promuevan su capacidad de aprendizaje autónomo.

8.9. La unidad debe proveer las facilidades necesarias para llevar a cabo prácticas profesionales, salidas a terreno, trabajos de titulación, tesis de grado o cualquier otra actividad contemplada en el plan de estudios.

8.10. La unidad debe contar con mecanismos eficaces para identificar y satisfacer las necesidades de reposición, mantenimiento y actualización de las instalaciones, equipos y recursos para la enseñanza, considerando el desarrollo actual de la carrera y sus proyecciones hacia el futuro.

8.11. La institución debe contar con instrumentos legales que respalden, a largo plazo, el uso o propiedad de la infraestructura y las instalaciones que sirven a la unidad, asegurando su disponibilidad en el tiempo y las facilidades de acceso acordes con las necesidades del plan de estudios.

8.12. Los estudiantes de la unidad o la institución a la que pertenecen debieran contar con un programa adecuado de servicios para atenderles en sus problemas y necesidades personales de carácter socioeconómico y de salud, el que debe ser conocido por toda la comunidad.

4.4.9. Vinculación con el medio

La unidad debe mantener vínculos con el ámbito disciplinario y profesional que le corresponde, con el fin de actualizar el conocimiento que imparte, conocer el estado del arte en dicho ámbito y exponer a sus docentes y estudiantes a ideas, información y trabajos de especialistas externos. Asimismo, debiera identificar, conocer y analizar su entorno significativo y considerar dicha

información para la planificación de sus actividades. En todos los casos, debe definir una política clara y explícita que le permita planificar, organizar y desarrollar las actividades que elija llevar a cabo, asignando los recursos de todo tipo que sean necesarios.

9.1. La unidad debe contar con una política explícita para promover la actualización profesional y disciplinaria de sus académicos, indicando las acciones consideradas, los mecanismos de acceso a ellas los recursos que se le asignan y la forma en que serán consideradas en la evaluación académica.

9.2. La unidad debe contar con una política explícita que oriente las actividades de investigación que decida desarrollar. Esta política debiera considerar al menos la definición de áreas prioritarias, la dotación de recursos humanos y las fuentes de recursos para desarrollar las actividades propias de esta función.

9.3. La unidad debe considerar mecanismos y formas de vinculación eficaces con los sectores social, productivo y de servicio que le son afines, así como el seguimiento y evaluación de los resultados de las actividades que emprenda en este ámbito.

9.4. La unidad debiera considerar la participación externa, sobre todo del sector profesional y productivo, en sus instancias de planificación, desarrollo, revisión de planes y programas de estudio y en las relaciones de vinculación.

9.5. La unidad debiera llevar a cabo actividades de extensión que le permitan poner a disposición de la comunidad que haya definido como su ‘área de influencia’, los conocimientos y competencias que desarrolle. Estas actividades deben enmarcarse en una política clara y explícita.

9.6. En caso de que la unidad desarrolle actividades de prestación de servicios, estas deben organizarse de manera clara y explícita, para no interferir con las tareas prioritarias de la carrera.

4.5 La metodología de la acreditación

4.5.1 Las etapas del proceso de acreditación.

a) Autoevaluación

En este proceso la carrera reúne la información respecto de su desempeño, los propósitos declarados y los criterios de evaluación definidos.

Al cabo de este trabajo se ha de presentar un informe a la CNAP, la que procederá a programar las visitas de los pares evaluadores.

b) Evaluación externa

Esta evaluación es realizada por los pares evaluadores.

Un par evaluador es un grupo de académicos y/o profesionales de prestigio que además de pertenecer al área que evaluarán, han sido capacitados por CNAP; la que designa a uno de sus representantes para dar fe del trabajo realizado.

Dentro de las funciones a desempeñar por los pares se cuenta la revisión del informe de auto evaluación, visitar las dependencias, entrevistas con los docentes, estudiantes, directivos y funcionarios.

4.6 Encuestas y formularios

4.6.1 Encuestas.

El proceso de evaluación externa incluye la aplicación de encuestas a distintos agentes participantes del programa académico. Académicos, egresados, empleadores, y estudiantes.

a) Cuestionario para académicos

a.1) Descripción sumaria

La primera sección de la encuesta se refiere a los datos generales de identificación de la persona que es consultada y de la carrera en que labora.

En la sección dos se plantean preguntas directamente relacionadas con las dimensiones en que se manifiesta cada uno de los criterios generales elaborados por la comisión que se muestran más adelante. La respuesta consiste en la elección de una de las cuatro alternativas que se le ofrecen (muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo tales como:

Dimensión 1: Propósito

Éstas son algunas de las preguntas que el encuestado debe responder.¹⁶

1. "El perfil del egresado, esto es, el conjunto de conocimientos y habilidades profesionales que debe reunir el egresado de la carrera, es en general conocido por los docentes".

Dimensión 2: integridad

11. "Las decisiones de los directivos de la carrera son tomadas de manera transparente y utilizando criterios adecuados".

Dimensión 3: estructura organizacional

17. "Existen y operan instancias de participación de los docentes para tomar decisiones en temas relevantes de la carrera".

Dimensión 4: evaluación de competencias generales

En este punto aparece una plantilla con las principales competencias que se deben impartir en la carrera, y a las cuales debe calificar en una escala de uno a siete.

18- Comunicación

19- Pensamiento crítico

20- Solución de problemas

21- Interacción social

22- Autoaprendizaje e iniciativa personal

23- Formación y consistencia ética

24- Pensamiento Globalizado

25- Formación Ciudadana

¹⁶ Los números de las preguntas se han conservado por si se desea corroborar su legitimidad

26- Sensibilidad estética

Dimensión 5: estructura curricular

30. "En general, las asignaturas y materias del plan de estudio son relevantes y pertinentes a la formación de los estudiantes".

Dimensión 6: recursos humanos

33. "Mi institución y/o carrera nos facilita y promueve la posibilidad de seguir estudios de perfeccionamiento (postítulos, posgrados, capacitaciones, etc.)"

Dimensión 7: efectividad de enseñanza

41. "El desempeño de los estudiantes, en cuanto a sus niveles de aprendizaje en la carrera, es satisfactorio".

Dimensión 8: infraestructura y otros recursos

48. "Los libros y material bibliográfico que requiero para dictar mi asignatura están disponibles en la(s) biblioteca(s) de la institución y/o la carrera".

Dimensión 9: vinculación con el medio

53. "La comunidad de académicos y estudiantes está inserta en los grandes debates de la disciplina".

Dimensión 10: satisfacción general

59. "Los egresados de esta carrera cuentan con las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en el medio profesional".

En la sección tres se ofrece espacio para sugerencias y comentarios.

b) Cuestionario para los egresados.

Las secciones y afirmaciones por las que se consulta son prácticamente las mismas y están dispuestas en el mismo orden; con la diferencia de aludir sobre la época en que el egresado estudió y los datos de identificación del egresado. P. e.:

8. Desde que comenzó a buscar trabajo, luego de egresar, ¿cuánto tiempo se demoró en encontrar su primer trabajo?

9. Si está trabajando actualmente, señale la renta promedio (líquida) mensual que está obteniendo, de acuerdo a los rangos indicados,...

Dimensión 6: efectividad proceso de enseñanza

33. "Los criterios de admisión de alumnos eran claros".

c) Cuestionario para empleadores

Tomados los datos del empleador y de la organización se presentan las afirmaciones estructuradas de la misma manera que en los casos anteriores.

Algunos ejemplos

En la dimensión 1 de propósitos se dice lo siguiente:

4. "Las autoridades de la carrera consultan regularmente mis opiniones como empleador".

Dimensión 2: integridad

5. "La publicidad de la institución sobre sus egresados es verídica".

6. "La carrera da confianza a mi organización como formadora de profesionales".

Dimensión 3: estructura curricular

11. "Los egresados de esta carrera pueden diagnosticar problemas y resolverlos".

Dimensión 7: satisfacción con los profesionales

30. "Tengo la convicción de que los egresados de la carrera e institución señaladas tienen una excelente reputación y valoración".

31. "A mi juicio la carrera es reconocida porque forma profesionales de calidad".

32. "El desempeño profesional de los egresados de la carrera es muy bueno".

d) Cuestionario para estudiantes

En este caso la estructura y contenido de las secciones y afirmaciones se repite. Cambia solamente la perspectiva desde la que se plantean las afirmaciones:

Dimensión 1: propósitos

1. "Conozco la misión de la institución en la que me encuentro estudiando".

3. "Como estudiante tengo conocimiento del perfil del egresado, esto es, del conjunto de conocimientos y habilidades profesionales que debe tener un egresado de la carrera que estoy estudiando".

5. "Existen mecanismos periódicos de evaluación docente, es decir, encuestas o instrumentos mediante los cuales los alumnos juzgan la calidad de los profesores y la docencia impartida".

4.6.2 Formularios

a) Descripción

Estos formularios contienen los espacios para completar con información concerniente a los mismos criterios o dimensiones tratados en las encuestas.

Además de completar en los espacios correspondientes se debe anexar la información solicitada para dar crédito y respaldo a lo que se dice en los formularios.

Los formularios se agrupan por sección.

La primera de ellas (A) se refiere a información de tipo cualitativa, mientras que la segunda (B) se enfoca a información de opinión, tanto de docentes, directivos, estudiantes, empleadores y egresados. La sección C recaba información de carácter cuantitativo, es decir, número de

vacantes, matriculados, proveniencia de otras regiones, etc. Antecedentes demográficos, académicos, distribución de horas docentes por tipo, datos referentes al equipamiento, la infraestructura y algunos indicadores académicos.

También se presentan algunas tablas a completar con los datos de las cohortes según el año de ingreso. Entre los datos que se solicitan destacan:

- El número de alumnos matriculados por cohorte
- La tasa de retención
- El número de egresados
- Porcentaje de alumnos egresados
- Número y tasa de titulados

Igualmente, la comisión cuenta con manuales para los evaluadores externos como para la autoevaluación de las organizaciones.

Para finalizar el proceso también deben presentar un informe a CNAP

4.6.3 Decisión de acreditación

Una vez analizados los resultados de las etapas anteriores, y siempre que se cumplan los requisitos, la comisión procede a tomar la decisión de acreditar a la institución o carrera que se haya procesado.

4.7 Breve análisis del sistema de acreditación

La implementación de este sistema de aseguramiento de la calidad y la equidad de la educación superior no ha estado exenta de controversia, por lo que se incluirán en este párrafo algunos de los cuestionamientos que, además tienen relación con nuestros objetivos.

En primer lugar, y desde una perspectiva estratégica, se menciona la considerable influencia del Banco Mundial sobre los lineamientos que siguen los sistemas educativos de los países denominados “del tercer mundo” a partir de la década de los ochenta. Esto se manifiesta en los informes sobre educación formulados por esta institución, los cuales sugieren las siguientes políticas¹⁷:

- 1.- Diversificación del sistema terciario, por medio del desarrollo de instituciones de diverso nivel y naturaleza para atender diversas necesidades sociales.
- 2.- Diversificación de las fuentes de financiamiento, con disminución del gasto estatal y fomento a la educación superior privada.
- 3.- Redefinición de la función del Estado, que deja de responsabilizarse por la provisión y financiamiento del sector terciario y pasa a interpretar un papel demarcador e incentivador.
- 4.- Fomento de la calidad y la equidad

¹⁷ Cifuentes, Luis. 1998. “El Proyecto MECESUP: un ejemplo de aplicación de la política universitaria del Banco Mundial”. Fuente: Sección de Política Científica de Ciencia Al Día, Revista Internacional sobre Ciencia y Tecnología. <http://www.ciencia.cl/CienciaAlDia/volumen1/numero2/articulos/articulo7.html>

Dichas políticas coinciden con el proceso de privatización de la educación superior en Chile y con los objetivos del proyecto MECESUP:

Objetivos declarados (p. 54):

- Mejoramiento de la calidad de la Educación Superior.
- Mejoramiento de la equidad en la Educación Superior.
- Vincular Educación Superior con desarrollo nacional.
- Mejoramiento de coordinación y coherencia del sistema de Educación Superior.
- Orientar procesos de internacionalización y regionalización de la Educación Superior.

Por otra parte, el Proyecto MECESUP es planteado ante el BM para que éste lo financie, quedando por cierto supeditado a la decisión de éste el continuo de la educación superior.

Observaciones al sistema

Respecto de la esencia del bien a acreditar o asegurar su calidad no existe pronunciamiento que permita verificar la pertinencia de los mecanismos por medio de los cuales se procura mejorar la calidad de los servicios y productos derivados del bien.

En relación con lo anterior, se señala en el documento del proyecto MECESUP que *"la educación no es un derecho que esté ampliamente disponible para todos, puesto que para su desarrollo requiere disponer de recursos escasos, que también son requeridos para otros objetivos sociales"* (p.12).

Frente a esta situación no se plantea necesidad de intervención, sino que se asume, a pesar se que el nombre del proyecto se habla del mejoramiento de la equidad en la educación superior.

Otro párrafo que manifiesta la visión que se tiene respecto del bien educación es el siguiente:

"Las instituciones donde se forman los agentes y actores del proceso productivo, como son los sistemas educativos, juegan un rol clave en la creación y mantención de las ventajas competitivas" (p.13).

Queda entonces expresada la visión utilitarista de la educación superior respecto de la productividad de un país, elemento indispensable, pero ni el único ni el más importante de los que se le confieren.

En la parte final del párrafo se menciona el rol de la educación en la creación y mantención de las ventajas competitivas. Esto quiere decir, siguiendo las ideas de Maturana, que el ministerio de educación participa, interpreta y propende a la convivencia de los seres humanos en y desde una paradigma competitivo propio de una sociedad fundamentada en los valores patriarcales¹⁸ siendo este el criterio que otorga validez al sistema.

No hace mayor diferencia entre instituciones públicas y privadas, haciendo caso omiso de las diferencias estratégicas y operativas de cada una de estas instituciones y de la naturaleza de las mismas.

Paradójicamente, el sistema educativo que se pretende mejorar excluye del proceso de toma de decisiones a los principales clientes –los estudiantes- por cuanto la Ley Orgánica Constitucional

¹⁸ Los valores de una sociedad patriarcal corresponden a la apropiación, dominio, desconfianza, lucha y negación del otro. Con respecto a esto Maturana señala que no es un modo relacional inherente a la raza homínida puesto que lo social surge en la aceptación del otro, en la confianza y la acogida: de no ser así no podría haber surgido el lenguaje ni haberse conformado una sociedad. Para mayor inteligencia de estas ideas se recomienda revisar el trabajo del autor citado "Amor y Juego, Fundamentos Olvidados de lo Humano"

señala en su artículo 45 letra e que el sistema de gobierno de las nuevas instituciones deben excluir la participación con derecho a voto de los alumnos y funcionarios.

Aunque la decisión de acreditarse es voluntaria, el proyecto de ley De la Garantía Estatal a los Créditos para Estudios de Educación Superior, señala:

“De los requisitos que deben cumplir las instituciones.

Artículo 4º.- La garantía estatal de que trata esta ley, operará sólo para créditos destinados a financiar total o parcialmente estudios de educación superior que se realicen en las instituciones que cumplan los siguientes requisitos:

(...) 4.- Que se encuentren acreditadas en conformidad con el sistema de aseguramiento de calidad que establezca la ley;”

Por lo tanto, para que una institución de educación superior pueda recibir alumnos con derecho a crédito debe estar acreditada por obligación de la ley; quedando prácticamente anulado el atributo de Voluntariedad.

En un sentido más técnico se aprecia la existencia de criterios específicos para varias disciplinas, entre las que no se cuenta la de gestión cultural, por lo que al someterse al proceso de acreditación deberá hacerlo usando los criterios generales propuestos para las licenciaturas. En este mismo ámbito, se desconoce la idoneidad de pares evaluadores en territorio nacional dado que no se imparte la carrera en ese nivel.

Acredita que cumple con los objetivos propuestos y con los criterios que tienes formulados para las carreras, lo que no se corresponde necesariamente con las necesidades de los clientes ni con los atributos fundamentales del bien que se acredita: educación universitaria.

Finalmente, señalamos que en este sistema de acreditación no se privilegian promueve una visión sistémica del entorno en que se encuentra la institución, puesto que no se establece mecanismo que asegure la preocupación por la sobreoferta de profesionales, salvo una medida que ni siquiera pretende ser correctiva; nos referimos a las entrevistas a graduados, en las cuales se consulta por la situación laboral en que se encuentra.

CAPITULO V: LINEAMIENTOS GENERALES PARA MODELAR CALIDAD EN LA FORMACIÓN EN GESTIÓN CULTURAL

5.1 Generalidades

En el presente capítulo se recogen las principales ideas que, basados en el estudio de los capítulos anteriores, se deben considerar al momento de desarrollar un sistema de calidad para la formación en gestión cultural, tanto para adaptar un sistema como los estudiados, como para generar uno nuevo.

5.2 Lineamientos

5.2.1 Algunas consideraciones deontológicas¹⁹

Hablar gestión cultural es referirse a intervención de procesos culturales, en instancias mayores a valores, costumbres, expresiones; las relaciones, lo caracteriza al ser humano, lo que lo hace humano. Esta intervención significa el deseo que la cultura sea de una determinada manera o se configure de alguna determinada forma. Significa conducir, inducir vidas, si bien no completamente, en gran parte. Significa que se espera que las personas en algún momento del tiempo se comporten así.

Se hacen estas intervenciones pensando en que la cultura sea distinta a lo que es, lógicamente algo mejor, pero no mejor para una persona, ni para un grupo particular; se hace para todos lo que conforman la(s) cultura(s). Por lo tanto se debe tener nociones de qué es mejor para la cultura, de lo que es mejor para las personas.

Si se hace gestión es para alcanzar algo que no se tiene. ¿Qué es eso que no se tiene?

Las respuestas pueden ser muchas.

Pero tener, ¿es en verdad un verbo, una acción importante?. ¿Encuentra la satisfacción en la posesión el ser humano?

Tal vez debiera plantearse la pregunta de otra manera: ¿qué es lo que no se es?, o ¿qué es lo que no se siente? O ¿qué es lo que no se hace?

Una pregunta que puede incluir a las anteriores puede ser: ¿a qué aspiran los seres humanos, y en que coincidan plenamente?

Se entiende que la existencia es algo importante porque todo ocurre allí, y la gestión cultural es gestión de la existencia. No basta con insinuar que se orienta la acción en una dirección.

A todo gestor de la existencia se le debe examinar en los puntos alusivos a la existencia que éste propone y al método para lograrla.

¹⁹“Lo deontológico hace relación al deber ser de un campo profesional, es su sentido de disciplina y de apropiación de la realidad a la que da razón de existencia académica (...) Deber ser es la asignación y construcción analítica de su misión desde la visión que se tiene o se vislumbra para la sociedad”. Winston Licona, ver bibliografía

Al hablar del desarrollo humano sucede algo similar, con la salvedad que acá el asunto es más profundo. Para desarrollar algo es necesario saber cuál es el fin de ese algo, cuál es su naturaleza, qué es y en qué dirección ha de dirigirse.

Cualquier trabajo que tenga por objeto incidir en el destino de otras personas ha de conocer el destino que quiere. Si habla del desarrollo debe comprender cómo lograrlo. Si no sabe es mejor que se lo deje a otra persona para no ser guía de ciegos.

Hablar de realización humana implica saber qué es lo humano. Cualquier trabajo que se haga en ese sentido sin saberlo es un engaño.

Si una persona dice que su trabajo se orienta al desarrollo humano debe explicar qué significa esto. Por lo demás ha de saber qué es el ser humano para así poder lograr su desarrollo. Si esta persona se encuentra en la ignorancia de estos temas es recomendable no tome parte sino hasta que tenga un conocimiento

5.2.2 Esencia del bien u objeto: la formación en gestión cultural

La gestión es una denominación que las personas otorgan a unas actividades.

Por lo tanto no existe en sí misma. Al ser así, recibe su existencia de las personas. Estas personas la realizan en función de algo, una idea a la que aspiran. Esto, en teoría de sistemas se entiende por finalidad. Un sistema se constituye como tal cuando una serie de elementos interactúan de acuerdo a ese fin.

Como vimos en el capítulo dedicado al tema, la gestión alude a intervenciones sobre lo cultural con miras a obtener su desarrollo. Por lo anterior nos vemos impulsados a conocer la concepción de desarrollo cultural.

Si la existencia del ser humano, o del ser cultura no tiene sentido, entonces tampoco lo tiene la gestión cultural. La gestión cultural es, a saber, un trabajo organizado y colectivo para lograr aquello que da sentido a la existencia de las culturas. En la actualidad parece ser consensuado que esto es el desarrollo humano.

Se entiende que el desarrollo es lo que da sentido a la existencia humana

a) Sobre el desarrollo

El concepto de desarrollo ha experimentado variedad de transformaciones,

Podemos hablar de enfoque de desarrollo como tal sólo a partir del siglo XX, pero los enfoques se fundamentan en parámetros y teorías expuestas por autores llamados clásicos en la medida que su preocupación por el crecimiento a largo plazo, estaba sustentado en la estructuración de una serie de leyes sociales, que estaban intrínsecamente ligadas al funcionamiento de la economía.

Se puede afirmar así que hasta la década de los cincuenta predominó el concepto economicista del desarrollo que tenía como meta el progreso material. Posteriormente, en los años ochenta se impone el concepto de desarrollo humano y luego, gracias especialmente a la Cumbre de Río en 1992, el de desarrollo sostenible, dentro del cual la

cultura juega un papel esencial, como lo establece el Plan de Acción de Estocolmo de 1998 al afirmar que “el desarrollo sostenible y el auge de la cultura dependen mutuamente”.

Para observar la vasta orientación y tradición económica de los enfoques de desarrollo debemos tomar en consideración los trabajos de autores tales como Adam Smith, David Ricardo y muchos otros que se incluyen en las diversas escuelas o corrientes de pensamiento. Para dar una idea general se mencionan los más importantes:

Los enfoques en las teorías económicas:²⁰

- El enfoque clásico
- El enfoque marxista
- El enfoque neoclásico
- Enfoque histórico
- Enfoque Keynesiano y postkeynesiano
- Enfoque latinoamericano
- Enfoque cepalino
- Enfoque dependetista y pensamiento latinoamericano
- Samiramin. Desarrollo autocentrado
- Enfoque regulacionista
- Enfoque institucionalista
- Globalización y desarrollo

En estos enfoques destaca el concepto de necesidad, pero con la transformación de este en pura demanda, se pierde la perspectiva humana que en un principio tuvo esta ciencia, determinando su sentido a la mera administración de recursos escasos (Max-Neef, 1986).

El problema de estos enfoques radica en que, al analizar la evolución del desarrollo surgen importantes controversias. Por una parte se incrementa el producto interno bruto per cápita de las personas (a nivel general), pero ha aumentado aún más la desigualdad en la distribución de las riquezas y la destrucción del medio ambiente.

Por otra parte, adoptan como premisa que las necesidades son infinitas y los recursos son escasos, sin hacer la distinción entre necesidades y satisfactores.

Finalmente observa que una de las cuestiones cruciales por las que no se consigue el bienestar de las personas es por cuestiones de magnitud, de escala; la que al ser abstractas, gigantes, no permiten a las personas alcanzar un sentido de identidad e integración. Son alienados, al no alcanzar a percibir las consecuencias de sus actos.

²⁰ Betancourt, Mauricio 2004. "Teorías y enfoques del desarrollo" Bogotá.

5.2.3 La esencia del ser humano

Por tratarse de ser un tema antiguo, y del notable progreso de la humanidad en lo que respecta al conocimiento y producción de objetos materiales, fenómenos atmosféricos, el movimiento de los astros, la transformación de la materia en energía, la decodificación del genoma humano, etcétera, etcétera. Incluso hoy, en la denominada “sociedad del conocimiento”; este parece ser un problema no resuelto. Algunos han postulado que no existe lo humano, sino los humanos. Que tampoco existe la esencia, la verdad, o que si existen no las podemos conocer. Algunos se aferran a dogmas, y los defienden hasta morir, otros han renunciado a esta empresa y procuran no hacerse problema por ello.

No obstante la imposibilidad que presente obtener la solución a este problema, debemos buscar un asidero valórico que nos permita orientar nuestra conducta. La finalidad del ser humano no la podemos conocer ni siquiera por medio de la objetividad entre paréntesis²¹. Pero de acuerdo a la declaración universal de los derechos humanos podemos decir que al menos se debe procurar y respetar la existencia de manera digna; en paz y libertad. Así también podemos dar cuenta intuitivamente en que busca la felicidad, independiente del concepto, la forma y momento de vivirla.

Esto no pretende ser un juicio inobjetable, sino más bien un acto recordatorio de que debemos basarnos para actuar, al menos en cultura, en un imperativo categórico, de carácter universal. Y que si somos capaces de diseñar sistemas de calidad para nuestras producciones, parece ilógico que no podamos encontrar algún criterio de calidad de persona más menos consensuado.

5.2.4 La visión ecológica

La concepción de una dimensión ecológica de la educación tiene como fundamento el intento de sustituir la mentalidad instrumental, utilitarista y depredadora en el uso de la naturaleza, característica de la cultura occidental capitalista, por una cultura de respeto y de cuidado (Cherobim 2004: 71).

El enfoque ecosistémico es un modo de entender la realidad en su complejidad, abordando los fenómenos en su totalidad en interacción con los diferentes elementos que componen su entorno. Por lo tanto para definir las organizaciones humanas desde este enfoque para se puede tomar como punto de partida la definición del desarrollo humano de Bronfenbrenner, (1987: 40) para dar sentido a las organizaciones: “La ecología del desarrollo humano comprende el estudio científico de la progresiva acomodación mutua entre un ser humano activo, en desarrollo, y las propiedades cambiantes de los entornos inmediatos en los que vive la persona en desarrollo, en cuanto este proceso se ve afectado por las relaciones que se establecen entre estos entornos, y por los contextos más grandes en los que están incluidos los entornos”.

Se comprende el entorno como el lugar donde las personas interactúan. Los elementos que componen el sistema son las actividades, los roles y las relaciones interpersonales de las

²¹ La objetividad entre paréntesis es aquella que reconoce que es objetiva dentro de un paradigma. Además; se da cuenta de la subjetividad existente en la adopción de la o las premisas en que se fundamenta dicho sistema, las que son elegidas a priori en un acto volitivo, emocional. Ver Maturana 1997: “La objetividad, un argumento para obligar”.

personas. Luego, el ambiente ecológico se concibe topológicamente como una disposición seriada de estructuras concéntricas, en la que cada una está contenida en la siguiente.

Con esto se debe reducir la desintegración y atomización de las actividades en la carrera

A su vez, esta visión ecológica se debe aplicar para el estudio, comprensión y mejoramiento de las relaciones entre las personas que interactúan en el sistema educativo; tanto para optimizar las sinergias, como para hacer de ese sistema un espacio para ser feliz.

No podemos abstraernos del sistema que nos permite la existencia, es decir, el planeta, por lo que el desarrollo humano ha de ser armónico con éste, dado que de lo contrario pone en peligro su existencia y la de los demás seres vivos.

Un profesional de la cultura debe comprender que no basta con observar solamente la cultura, sino o que ésta provoca en el medio.

5.2.5 Gestión cultural rural.

Si hablamos de desarrollo a escala humana, no podemos dejar de considerar la cultura rural y las formas en que se da el desarrollo. Es a su vez evidente la carencia de trabajos alusivos al tema desde la gestión cultural en el ámbito rural.

Si se considera los discursos de la multiculturalidad, y los procesos de aculturación, podemos observar que lo rural es uno de los ámbitos más desatendidos frente a las influencias de los procesos desprendidos de la mundialización. En especial respecto de la incidencia de los medios de comunicación masiva tales como la televisión y la radio.

¿Qué se entiende por cultura en el medio rural?

Proponemos una consideración amplia y dinámica, una lectura “generosa” del concepto de cultura, que engloba no sólo las manifestaciones propiamente culturales (costumbres y fiestas, tradición oral, patrimonio construido, etc.), sino que también implica los modos de vida y los valores, las pautas de ocupación y explotación del territorio, las formas de relación con otras comunidades, etc.

Según Bernard Kayser²², cultura es sinónimo de civilización, y asimismo lo entendemos nosotros. Para otros autores, la cultura es la forma en que el hombre “contesta” a los problemas que la naturaleza (el medio) le plantea, y por tanto, la cultura impregna todas las facetas de su vida.

Una cultura, la rural, que se ha ido conformando por la incorporación de múltiples elementos. Unos de tipo endógeno, que tienen que ver con el contacto permanente de los habitantes del medio rural con la naturaleza, con las actividades manuales, con el marcado carácter artesanal y multidimensional de la “profesión” de campesino, recurriendo a la biología, a la climatología, a la química, a la mecánica, a la economía, pero también, y sobre todo, a la experiencia y al sentido común. Otros de tipo exógeno, que se relacionan con la ocupación foránea del territorio y con las influencias externas. En definitiva, una cultura de síntesis, diversa y rica en sus manifestaciones.

²² Citado por Zapata, Vicente 2002 en “Cultura y desarrollo Rural”

5.2.6 La esencia de la universidad

A diferencia de las organizaciones empresariales, en el caso de las universidades existen ciertos principios y tradiciones que otorgan identidad a estas instituciones. Sobre todo a aquellas de carácter público, puesto que a ellas acuden personas de distinto pensamiento y credo, con procedencias diversas y

Algo que es difícil de adquirir, y que bajo la perspectiva del paradigma económico neoliberal se entiende como una ventaja competitiva, aparecen los baluartes de la universidad tales como el pluralismo, la diversidad, la tolerancia, la crítica y el diálogo; elementos que si se propone racionalizar o cuantificar para certificar resaltarían fundadamente las diferencias entre las verdaderas universidades y las pseudo universidades.

5.2.7 La categoría de bienes públicos mundiales

a) Presentación los bienes públicos

El tratamiento de los bienes públicos es un tema de tratamiento que tiene siglos de parte de la teoría económica del gobierno. Ésta supone que el mercado es la manera más eficiente de producir bienes privados, pero éste a su vez depende de un conjunto de bienes que él mismo no puede aportar, tales como derechos de propiedad, oferta de dinero, seguridad, nomenclatura y otros. Se reconoce que los bienes públicos acarrear beneficios que no pueden ser circunscritos fácilmente a un único "comprador" (o conjunto de "compradores"). No obstante, una vez que se les aporta, son numerosos quienes pueden disfrutar de tales bienes gratuitamente.

Siguiendo a Adam Smith podemos afirmar que el estado, como fuente de bienes públicos, debe circunscribirse a unas pocas esferas: mantener la oferta de dinero, hacer respetar los derechos de propiedad, promover los mercados competitivos, proporcionar defensa nacional y administrar justicia²³.

Una definición de los bienes públicos.

a.1) Bienes públicos

Es un término económico estandarizado para referirse a bienes que, una vez producidos, benefician a todos. Por ejemplo, un marco legal, sistema de justicia, normas y estándares; un medio ambiente limpio o la educación extendida. Los bienes públicos tienen la propiedad de no rivalizar en cuanto a consumo o exclusividad, la paz por ejemplo cuesta poco o nada para que la disfruten otros individuos²⁴.

Para aproximarnos al concepto de bienes públicos mundiales nos valdremos del de la figura de un faro, la que además aparece en la portada del libro citado.

Un faro es un ejemplo clásico de un bien público por dos razones:

²³James Gustave Speth. Administrador Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En Sinopsis "Bienes públicos Mundiales" Publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Nueva York Oxford. Oxford University Press 1999.

²⁴ Kaul, Inge et al. Global public goods: International cooperation in the 21st. Century. New York: Oxford University Press, 1999.

1º todas las embarcaciones que se encuentran en su proximidad se benefician con su luz, de la que cada una puede disponer sin restricciones, sea cual fuere el número de embarcaciones.

2º que los bienes públicos no necesariamente han de ser provistos por el estado, puesto que a lo largo de los siglos, la construcción y la operación de los faros ha estado a cargo de inversionistas privados, sindicatos de empresarios navieros y alianzas entre el sector público y el privado, además de organismos gubernamentales.

a.2) Bienes públicos mundiales

Son bienes ("cosas") cuyas características públicas (sin rivalidad en el consumo y sin exclusividad en los beneficios) se extienden a más de un grupo de países o más de una región geográfica, sin discriminar contra ningún grupo poblacional o generación (presente y futura) (PNUD)...Un bien público cuyos beneficios son firmemente universales en términos de países (cubre más de un grupo de países), gente (incluye variados, preferiblemente todos los grupos de población) y generacional (extiende su acción tanto a las generaciones presentes como a las futuras, o al menos conoce las necesidades de las generaciones presentes sin cerrar las opciones de desarrollo a las generaciones futuras.²⁵

Si bien se comprende que los bienes públicos entrañan efectos externos de gran magnitud (y beneficios difusos), una definición más estricta depende de un juicio acerca de la manera en que se consume el bien: si no puede impedirse a nadie que consuma el bien, éste es, entonces, no excluible. Si puede ser consumido por muchos sin agotarse, entonces el bien no tiene rivalidad en el consumo.

Entre los más importantes destacan:

- Equidad y justicia (no pueden ser adquiridas de manera individual)
- Eficiencia de los mercados
- Medio ambiente y patrimonio cultural
- Conocimientos e información
- Paz y seguridad

Sin esos bienes públicos mundiales, la seguridad humana y el desarrollo serán difíciles de alcanzar.

b) Los bienes públicos mundiales como criterio orientador

Aceptamos que para la realización del ser humano deben satisfacerse las necesidades fundamentales. Estas necesidades son satisfechas tanto por bienes materiales como inmateriales, escasos o no convencionales²⁶. La producción de estos bienes puede realizarse de manera privada o pública, como lo comentamos más arriba.

Los autores citados sostienen la tesis de que muchas de las crisis contemporáneas se deben en gran medida a la escasez de bienes públicos mundiales.

²⁵ Ibid. Nota anterior

²⁶ Los bienes no convencionales son aquellos que por su uso no se agota, sino que aumenta su existencia.

Por lo anterior, considerando las fuerzas productivas están orientadas y abocadas casi exclusivamente a la producción de bienes privados, y que la finalidad de la gestión cultural es el desarrollo humano, es que ésta debe asumir como misión, la gestión de los bienes públicos mundiales.

Esto representa un significativo cambio de enfoque, dado que históricamente se ha producido en función de la propiedad privada, la competencia y la exclusión en el consumo.

Es por tanto, imprescindible que cualquier tipo de formación en gestión cultural atienda a los principios que diferencian los bienes públicos mundiales de los bienes privados y adopte, o desarrolle, los contenidos y metodologías de enseñanza-aprendizaje pertinentes.

En consecuencia, éste se transforma en uno de los criterios principales con los cuales se ha de cotejar la gestión de calidad en el sistema propuesto en el capítulo siguiente.

5.2.8 La cultura como medio y fin del desarrollo humano

La relación existente entre cultura y desarrollo ha sufrido considerables modificaciones a lo largo de la historia. Para hacernos un panorama de ello se presenta a continuación un extracto de las ideas vertidas en un documento²⁷ elaborado por la Organización de Estados Americanos (OEA) respecto del tema, y en el cual se analizan las transformaciones de la relación entre cultura y desarrollo.

Cuando el desarrollo se medía en términos de progreso material, la cultura era vista, en algunos casos, como un obstáculo que podía desacelerar los ritmos del progreso, como lo expresa un documento escrito por un grupo de expertos reunido por las Naciones Unidas en 1951 con el fin de crear políticas y acciones para el desarrollo económico de los países subdesarrollados:

Hay un sentido en el que el progreso económico acelerado es imposible sin ajustes dolorosos. Las filosofías ancestrales deben ser erradicadas; las viejas instituciones sociales tienen que desintegrarse; los lazos de casta, credo y raza deben romperse; y grandes masas de personas incapaces de seguir el ritmo del progreso deberán ver frustradas sus expectativas de una vida cómoda. Muy pocas comunidades están dispuestas a pagar el precio del progreso económico. Esta concepción del desarrollo ponía en riesgo la sostenibilidad de múltiples culturas al fomentar su homogeneización.

Más adelante las conferencias de la UNESCO de Venecia (1970) y México (1982) afirmaron el valor de la cultura como componente estratégico para el logro de un desarrollo integral en el que las diferencias culturales dejan de ser consideradas como obstáculos para ser apreciadas como oportunidades.

En el contexto del Decenio Mundial para la Cultura y el Desarrollo 1988 — 1997, el informe Nuestra Diversidad Creativa da un salto cualitativo con respecto a la posición anterior al

²⁷ La Cultura Como Finalidad Del Desarrollo. Documento Para El Seminario De Expertos En Políticas Culturales. Organización De Estados Americanos —Oea— Vancouver, Canadá, Marzo 18 Y 19 De 2002

reconocer en la cultura, más que un componente estratégico del desarrollo, su finalidad última: “La cultura no es, pues, un instrumento del progreso material: es el fin y el objetivo del desarrollo, entendido en el sentido de realización de la existencia humana en todas sus formas y en toda su plenitud”.

Actualmente, el desarrollo es éticamente justificable sólo si es sostenible cultural y ambientalmente y si se tienen en cuenta en su formulación las diferencias culturales. En este sentido, el desarrollo es positivo cuando se construye a partir de la negociación entre las distintas culturas y cuando asegura que los procesos de planeación sean colectivos y expresen los sueños y las identidades de los actores por él beneficiados.

De esta manera, el desarrollo deja de ser un fin en sí mismo y la cultura, en lugar de ser un medio para alcanzarlo, se reafirma como su finalidad última.

A pesar de que la reacción inicial frente a un desarrollo tendiente a homogeneizar las diferencias culturales se dirigió hacia la protección de estas diversidades, no podemos permitir que este esfuerzo derive en el replegamiento de las culturas sobre sí mismas. La interacción cultural a nivel nacional, regional e internacional es un hecho innegable que debe ser objeto de preocupación sólo cuando va en detrimento de la diversidad cultural.

Al respecto cabe recordar este principio del *Plan de Acción de Estocolmo*: "... la defensa de las culturas locales y regionales amenazadas por las culturas de difusión mundial no debe transformar a las culturas afectadas en reliquias despojadas de su propio dinamismo y desarrollo". En esta medida, es deseable propugnar por un desarrollo negociado, resultado de la concertación, del diálogo entre las culturas, en muchos casos híbridas, en un marco de libertad de expresión.

Finalmente, en la carta de cultura firmada por los países participantes de la Organización de Estados Iberoamericanos redactada durante la VIII Conferencia Iberoamericana de Cultura²⁸ se declara en su punto número 6 que “*Para consolidar el espacio cultural iberoamericano, la Carta promoverá la consecución, entre otros, de los siguientes fines:*

- *Afirmar el valor central de la cultura como base indispensable del desarrollo integral del ser humano.”*

5.2.9 La clasificación de los satisfactores

Queda de plano excluido de este punto el subjetivismo en que se arraiga la libre producción y comercio de bienes económicos, puesto que se deja al mercado la responsabilidad de

²⁸ Declaración de Córdoba. España, 13 y 14 de Junio de 2005.

autorregularse de acuerdo a la ley de oferta y demanda, estando éste no siempre en condiciones de decidir debido a la falta de información.

Por lo anterior se sugiere, tanto para la elección de los contenidos de los programas y cursos, como para la certificación de instituciones; la relación que tengan con los distintos tipos de satisfactores (ver apéndice 1), puesto que existen satisfactores destructores, pseudo satisfactores, satisfactores inhibidores, singulares y sinérgicos; así como los recursos en que se sustenten para la producción.

5.2.10 El tiempo de ocio.

Si se analizan las actividades culturales se descubre que prácticamente todas éstas se realizan en el espacio de tiempo denominado libre. Sea una actividad de turismo cultural, la observación de una manifestación tradicional o artística; el cultivo del intelecto, del cuerpo u otra. Con el paso del tiempo la industrialización ha colonizado hasta los momentos más sagrados. Uniformización, Especialización, Sincronización, Concentración, Maximización y Centralización²⁹ = industrialización del ocio.

Los gestores culturales planifican y determinan el tiempo de ocio, el que se ha convertido en una fuente de riquezas.

Por lo tanto los gestores culturales deben conocer en profundidad este fenómeno.

5.3 Lineamientos operacionales

Estos lineamientos están basados en las recomendaciones efectuadas por especialistas en las normas y que cuentan con la experiencia de la adaptación en otros ámbitos formativos.

Como se trata de un modelo que se enfoca a los procesos más que a los contenidos, en su gran mayoría corresponden a citas textuales. La diferencia está en el enfoque general y en los criterios antes mencionados para medir la calidad.

Se sugiere considerar estos trabajos para su adaptación y/o mejora.

5.3.1 Los requerimientos de adaptación e interpretación

En caso de aplicar el modelo de uso por ISO, los especialistas señalan que es necesario un trabajo de adaptación según el tipo de organización a que se pretenda aplicar.

Los requisitos que plantean las normas consultadas siempre necesitan un cierto nivel de interpretación. Es probable que uno de los principales problemas resulten de la definición o adaptación de los términos producto y cliente. Además, como se mencionaba en párrafo correspondiente, por tratarse la educación de un bien público mundial; se plantea una tabla con categorías de productos y clientes.

Así también se ofrecen algunas alternativas de interpretación de los términos más significativos de las normas según especialistas internacionales.

²⁹ Estos principios han sido aportados por Alvin Toffler, 1980 en “La Tercera Ola”

Tabla N° 5. Ejemplos de interpretaciones

Interpretación elegida	Otras interpretaciones posibles
Producto: los servicios educativos o formativos, incluyendo instrumentos y servicios relacionados	Producto: adquisición de aprendizaje Producto: el estudiante, formado o alumno Producto: el título o cualificación obtenidos
Contrato: la revisión del contrato considera sólo los acuerdos con los clientes	La revisión del contrato también considera acuerdos con proveedores, contratistas o formadores externos
Diseño: no incluye (o sólo marginalmente) el desarrollo de la enseñanza o formación (el diseño termina con la especificación del programa)	El diseño incluye elementos esenciales del desarrollo, hasta poco antes de la fase de impartición
La validación del diseño de un curso tiene lugar justo antes de autorizarlo	La validación del diseño de un curso sucede tras la primera impartición del curso
Los documentos externos precisan un control de documentos mínimos, a no ser que afecten esencialmente a la calidad de la enseñanza o la formación	La mayor parte de los documentos externos deben controlarse de forma muy parecida a los documentos internos
Los formadores a tiempo parcial deben considerarse como personal restante (a no ser que su participación sea muy limitada o irregular)	Los formadores a tiempo parcial deben considerarse como contratistas
La identificación y el análisis se refieren a los servicios educativos o formativos	La identificación y el análisis se aplican al estudiante/alumno
La inspección en la recepción es imposible para los servicios; esta actividad sólo puede aplicarse a determinadas mercancías compradas	La inspección y la comprobación en la recepción abarcan la necesidad de fijar el nivel y las necesidades de los estudiantes que acceden al servicio
La definición de “producto” no conforme debe ampliarse para incluir también a los servicios	El control de los productos no conformes se refiere exclusivamente a cuestiones tangibles deficientes

Fuente: Van den Berghe (1997:50) de las cláusulas de la norma ISO 9001.

Tabla N° 6. Comparación de la terminología ISO 9001:1994 - 2000 y la adaptación de la terminología ISO 9001:1994 para institutos de formación profesional en Australia y Nueva Zelanda.³⁰

ISO 9001:1994	ISO 9001:2000	Guía de los sistemas de calidad para instituciones de educación y capacitación (Australia-Nueva Zelanda)
Proveedor: Es la organización que provee un producto a un cliente	Proveedor: Es la persona u organización que provee un producto	Proveedor de formación: Una escuela, un liceo, una universidad, un centro de capacitación. Un departamento o sección de un liceo, de una universidad, de un centro de capacitación. Una unidad de capacitación en una empresa o en un departamento del gobierno.
Cliente: Es el destinatario del producto que suministra el proveedor	Cliente: Es la persona u organización a la que se provee un producto	Cliente: Un estudiante. Padres de estudiantes o empleador. Una empresa u organismo con el cual existe un contrato de investigación, de consultoría o capacitación. Un cliente interno (dentro de la organización del proveedor). Un gobierno, un organismo regulador, un organismo de acreditación o similar. Un grupo social relevante de ciudadanos, de padres o la sociedad en su conjunto.
Producto: Es el resultado de procesos o actividades	Producto: Es el resultado de un proceso	Producto: Mejoramiento de las habilidades, conocimiento, comprensión y valores. Proveer un ambiente educativo, un plan de estudios u otros recursos, un servicio a la comunidad, para mejorar las habilidades, conocimiento, comprensión y valores. Resultados de investigación (aquí el cliente es la sociedad en su conjunto).

Fuente: Extraída de “Guía Para Los Sistemas De Calidad. Parte 5

Fuente: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/12/pdf/anexo2.pdf>

³⁰ Se trata de una norma conjunta de Australia y Nueva Zelanda elaborada por el comité técnico conjunto QR/2, Calidad de Servicio. Fue publicada el 5 de julio de 1995. Extraída de “Guía Para Los Sistemas De Calidad. Parte 5: Guía De La Norma De Sistemas De Calidad As/Nzs Iso 9001:1994 Para La Educación Y La Capacitación”

Tabla N° 7. Términos y definiciones en las organizaciones educativas en la “Guía para la aplicación de la ISO 9000:2000 propuesta por el IWA-2”

ISO 9000:2000		Propuesta IWA-2
Cliente	Organización o individuo que recibe un producto	Un cliente puede ser: Consumidor , en educación o capacitación, es usualmente el educando. Cliente o comprador, en educación o capacitación, es generalmente una persona u organismo que financia al educando, quien también puede ser el mismo educando. Usuario final , en educación o capacitación, es generalmente la persona u organización que se beneficia del aprendizaje alcanzado por el educando.
Parte interesada	Persona o grupo que tienen interés en el desempeño o el éxito de una organización	Una parte interesada puede ser un cliente, asociaciones de padres de familia, otras organizaciones educativas relacionadas o la sociedad: Un grupo puede comprender una organización, una parte de ella, o a más de una organización.
Proceso	Una actividad que emplea recursos y que los gestiona para facilitar la transformación de entradas en resultados	Proceso que da por resultado un producto educativo. Los procesos educativos cubren diferentes tipos de actividades de aprendizaje tales como capacitación, educación para adultos, educación universitaria, primaria y secundaria.
Producto educativo		Producto relacionado con la educación. Un producto educativo generalmente involucra la provisión de un servicio que incluye el <i>software</i> intelectual de la información y de alguna manera el <i>software</i> de una computadora o los documentos basados en el <i>hardware</i> que ayudan en la transferencia de la información y la retención de éstos para una referencia continua.
Organización educativa		Organización que proporciona un producto educativo
Educador		Persona que entrega un producto educativo a los educandos. Se hace referencia al educador mediante términos habituales que varían de un país a otro y de acuerdo a la jerarquización de los niveles educativos, los cuales incluyen por ejemplo: maestro, instructor, facilitador o profesor.

Fuente: Ibíd. Tabla anterior

5.3.2 Categorías de clientes y productos

Por lo anterior se deben observar las necesidades y requerimientos de cada uno de ellos

Las necesidades de los estudiantes se suman a las de su núcleo familiar o de apoyo. Dicen relación con las expectativas propias de la experiencia subjetiva de participar de un proceso de aprendizaje que son propias de la etapa en que se realiza. Muchos coinciden en que la verdadera universidad es un lugar en que no sólo se imparte conocimiento, sino que es un espacio y una actitud en que predomina el pluralismo, se observa, aprende y experimenta la diversidad y universalidad de las ideas, ideologías, credos políticos, religiosos, filosóficos, y de toda índole, una institución a la cual se accede por las capacidades intelectuales

En el caso de la organización en que se ha de desempeñar el gestor cultural alude a las competencias más técnicas para efectuar el trabajo. Aquí al alumno es objeto de una necesidad utilitaria, en que debe adquirir las competencias y habilidades para producir e insertarse en el contexto profesional

La sociedad, además de la divulgación del conocimiento, requiere de profesionales con preocupación por la misma, de amplia visión, con valores, orientación, aporte material e intelectual. Requiere de ciudadanos en el más amplio de los sentidos si hablamos de bien público se divide en tres éste. Pero quien lo paga sigue siendo el primero. Esto es momentáneo mientras sale el modelo de gestión de los bienes públicos mundiales. Hacia eso se tiende de acuerdo a las interpretaciones vistas anteriormente se plantea una posibilidad de distinción de las distintas categorías de clientes y productos que se identifican en el servicio formativo. Puesto que además se trata de un bien público mundial se debe trabajar en identificar esta u otras posibles clasificaciones.

Tabla N° 8 categorías de productos y clientes.

categoría	Cliente	Producto
1ª	estudiante	profesional
2ª	organización	Conocimiento
3ª	sociedad	Extensión

Fuente: elaboración propia

5. 4. El ambiente relacional

Como se trata de una institución educativa, donde el aprendizaje es fundamental, se debe propiciar la creación y mantenimiento de las condiciones óptimas para que éste se genere, la ecología de las relaciones como método para facilitar el aprendizaje, mejorar la producción, aumentar el compromiso, tener personas más satisfechas, aumentar la lealtad y también aumentar el número de clientes.

Esto se relaciona con la calidad de la experiencia de trabajar y aprender en la institución que aplica este sistema.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE NORMA

6.1 Generalidades

El proyecto de norma que a continuación se ofrece es resultado del estudio, comparación y adaptación de las normas ISO 9000, ISO 9004-2, los criterios generales acreditación de carreras de pregrado propuestos por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, la estructura de evaluación académica de los Comités Interinstitucionales Para la Evaluación de la Educación Superior mejicanos (CIEES) y los lineamientos generales propuestos en el capítulo anterior.

Se debe señalar que es meramente ilustrativa, en ningún caso se pretende presentar como norma, puesto que en el diseño de ésta no se ha realizado bajo los criterios de trabajo colegiado y consenso, elementos fundamentales para un trabajo de esta índole.

Norma de calidad GTC 2005

6.2 Principios de sistema de calidad

Un sistema de calidad es un conjunto coherente de normas, procedimientos y actividades que garantizan globalmente la calidad de los servicios ofrecidos.

Para ser reconocido por esta norma se deben cumplir con los requisitos de la norma, entre los que destaca la formulación de una política de calidad, la existencia de un manual, procedimientos documentados, auditorías internas, registros de la calidad, etc.

La creación del manual de calidad es un requisito obligatorio dentro de la norma, pero aunque no se pretenda certificar, se recomienda su confección para la implantación de cualquier programa o modelo de gestión de calidad.

Este manual debe incluir lo siguiente:

- La política de la calidad y los objetivos de la calidad de la carrera
- Breve descripción de la carrera y sus actividades
- Principales responsabilidades y cargos
- Esquema de la estructura de la documentación del sistema de calidad
- Relación entre los diversos procedimientos
- Relación entre las políticas de la carrera y los procedimientos documentados

Es de utilidad para las organizaciones educativas expresar cómo se ha interpretado los términos y cláusulas de las normas, así como aquellas que se haya decidido no aplicar con su correspondiente justificación.

6.2.1 Procedimientos

Un procedimiento es una descripción formalizada y normatizada de un proceso. Un proceso consiste en una serie de tareas realizadas por dos o más personas en un tiempo determinado.

Algunos de los procedimientos clave para incluir en el manual de una institución de educación pueden ser: la Impartición de cursos, contratación de personal, registro de estudiantes, evaluación de estudiantes y docentes. Estos se deben agregar por cierto a los procedimientos de rigor como auditorías internas, control de documentos, etc.

El número, extensión y grado de detalle de los procedimientos variará dependiendo de la organización y de la calificación de las personas que en ella trabajen. Es así como se entiende que en organizaciones con personas altamente cualificadas, como es el caso de una carrera universitaria, no es necesario mayor detalle. Aún así, la organización debe demostrar lo anterior

6.2.2 Autoridad y responsabilidad de la calidad.

La dirección de la carrera es la principal responsable de promover la implantación de un sistema de calidad. En ella recae la obligación de otorgar los recursos, designar un director de calidad, establecer la política, los objetivos y el manual de calidad, además de comunicar este proceso a todos los integrantes de la carrera y verificar su realización.

Para cumplir con los objetivos de calidad. La dirección debe establecer una estructura del sistema de calidad con sus correspondientes responsables, facultades y recursos explícitamente establecidos. Así también, puede delegar a un representante para garantizar que el sistema de calidad ha sido establecido.

6.2.3 Directivo representante

La organización debe designar a uno de sus directivos para que asuma el rol de director o coordinador de calidad, el cual encuentra sus atribuciones y responsabilidades claramente definidas en el manual de calidad. En caso organizaciones complejas se recomienda el establecimiento de un departamento de calidad.

El director de calidad es el principal impulsor del proceso y sus mejoras, es el punto central y la persona indicada para efectuar los enlaces con los factores externos.

6.2.4 Política de calidad

La organización de la carrera deberá presentar, para cumplir con este requisito, una declaración de Política de calidad, en la que se demuestre el compromiso de ésta para con la calidad hacia sus clientes que; por tratarse de una institución pública, ha de incluir la orientación hacia los requerimientos de la segunda y tercera categorías de clientes antes mencionadas.

A diferencia de las organizaciones productivas de bienes económicos tradicionales, la política de calidad debe ser formulada tras un trabajo de autoevaluación colegiado.

Es responsabilidad de la dirección de la carrera el publicar, dar a conocer y comunicar la política de calidad, la cual debe incluirse en el manual de calidad.

Además de las anteriores consideraciones, la política de calidad debe estar relacionada con los siguientes aspectos:

- Grado de calidad del servicio a ser prestado
- Imagen y reputación para la calidad de la carrera
- Objetivos para la calidad del servicio
- Modelo a ser adoptado para lograr los objetivos de calidad
- Función del personal responsable de implantar la política de calidad.

6.2.5 Formulación de los objetivos

Este proceso se realiza por medio de la autoevaluación colegiada y organizada, en que participen profesores, estudiantes, directivos y administrativos además de invitados externos. Se debe utilizar material documental como la observación empírica.

La política de calidad requiere de incluir metas primarias tales como:

Tabla N° 9. Ejemplos de metas

meta	ejemplo
Satisfacción al cliente	El 90% de los estudiantes se hallan satisfechos o muy satisfechos con los cursos impartidos.
Mejora continua del servicio	Los programas de los cursos se revisan triestamentalmente cada dos años.
Eficiencia en la prestación	la eficiencia terminal ³¹ de la carrera aumentará anualmente en un 15 % los primeros 3 años.
Consideración dada a los requisitos de la sociedad	La carrera colabora directamente en planes maestros y planificaciones de turismo y cultura de los municipios de la región.

Fuente: Elaboración propia

6.2.6 Revisión de la dirección

Los directivos deben evaluar con regularidad e idoneidad el sistema de calidad, de forma de determinar su efectividad y adecuación a la política de calidad con especial énfasis en las necesidades u oportunidades para el mejoramiento.

Por lo general, estas revisiones se basan en un informe global presentado por el director de calidad. Dicho informe puede incluir los siguientes apartados:

- Análisis de la política de calidad y su realización
- Estado de evolución del sistema de calidad
- Resultados de las auditorías internas
- Un análisis de las reclamaciones de los clientes
- Estado de los sistemas documentados
- Resultados de evaluaciones y encuestas de satisfacción a los clientes

³¹ La eficiencia terminal es la proporción de alumnos que habiendo ingresado en un determinado momento, concluyen sus estudios de acuerdo al plazo establecido por el plan de estudios.

- Eficacia de las medidas correctoras y preventivas adoptadas
- Evaluación de los programas de mejora.

Las reuniones de revisión han de quedar registradas en un acta de reuniones, en las que quede constancia de las decisiones y las intervenciones.

6.3 Personal y recursos materiales

La carrera ha de proporcionar todos los recursos necesarios para el funcionamiento efectivo del sistema de calidad. Se entenderá por recursos: las personas, instalaciones, equipos, materiales educativos, formativos, suministros, servicios, etc.

En el sector de la gestión cultural debe ponerse especial cuidado en definición de las competencias de profesores y los recursos didácticos para la obtención de los conocimientos y competencias de los estudiantes. En todo caso, sobre esto se profundizará en posteriores cláusulas.

6.3.1 Personal

Personal idóneo, profesores en número suficiente y con la dedicación necesaria para atender los requerimientos académicos.

La idoneidad se ha de verificar por su formación profesional, su experiencia y por la producción en los campos relacionados con la carrera de gestión cultural

6.3.1.1 Motivación

El elemento más importante en toda organización es el de los miembros individuales que laboran en ella. Esto es especialmente importante en una organización de servicios que trabajan para formar personas, que a su vez trabajarán con y para personas.

Como un estímulo a la motivación, al desarrollo, a la comunicación y al desempeño del personal, la dirección debe:

- Seleccionar personal sobre la base de capacidad para satisfacer especificaciones definidas de tareas.
- Proporcionar un ambiente de trabajo que fomente la excelencia y una relación laboral segura
- Reconocer el potencial de cada miembro de la organización mediante métodos de trabajo consistentes y creativos, así como oportunidades para un mayor involucramiento,
- Asegurar que las tareas a ser realizadas y los objetivos a ser logrados sean comprendidos, incluyendo cómo afectan los mismos a la calidad.
- Ver que todo el personal sienta que está involucrado y que tiene una influencia sobre la calidad del servicio suministrado a los clientes.
- Promover contribuciones que resalten la calidad, dando debido reconocimiento y retribuciones por los logros.

- Verificar, periódicamente, los factores que motivan al personal a proporcionar calidad del servicio.
- Implantar la planificación y el desarrollo de carreras de personal.
- Establecer acciones planeadas para actualizar las destrezas del personal.

6.3.1.2 Entrenamiento y desarrollo

Diversos apartados de la norma indican que todas las actividades que puedan incidir en la calidad del servicio han de ser realizadas por personas competentes y cualificadas. Para eso esta cláusula señala de manera detallada el análisis de ciertos aspectos relacionados con las necesidades de formación del personal, tanto presentes como futuras. Las necesidades pueden evaluarse mediante encuestas regulares.

El concepto de formación debe entenderse en sentido amplio, incluyendo directivos, profesores, administrativos, ayudantes y personal auxiliar. Por esto es conveniente especificar los requisitos de competencias para cada función

La diferencia entre las dos normas es que una se enfoca a las necesidades de formación en el tema de la calidad, mientras que las iso 9000 se enfocan en la formación propia de la actividad que realiza el personal. Es por esto que se entiende a los formadores y profesores como personal esencial y presenta tres áreas de análisis de las necesidades de formación:

- Competencias didácticas (relacionadas directamente con los grupos destinatarios.
- Competencias relacionadas con la materia
- Conocimientos y competencias relacionados con el programa (metodología y

Lo anterior puede ser efectuado manteniendo un sistema de actualización de los currículos de los profesionales.

6.3.1.3 Comunicación

La dirección debe procurar mantener los canales apropiados para hacer la comunicación fluida.

La existencia de un canal de información efectivo es una herramienta esencial para la construcción de un clima organizacional receptivo, y permite la total retroalimentación, la solución de conflictos.

Por la naturaleza de la disciplina, se debe actuar mayoritariamente en conjunto con varios actores.

6.3.1.4 Vinculación con el medio

Este aspecto es fundamental para la formación de gestores culturales, tanto para difundir los conocimientos, las investigaciones, para desarrollar la sensibilidad y para establecer lazos con los distintos actores.

Por lo tanto se debe:

- Mantener vínculos formales con otras instituciones académicas para trabajos conjuntos
- Vínculos con el tercer sector y con la comunidad para ofrecer asesoría

- Vínculos para realizar prácticas profesionales en entidades públicas privadas y del tercer sector, a nivel regional, nacional e internacional.
- Vínculos con los ex alumnos tanto egresados como no egresados, aunque esto se verá en el control de los desperfectos.

6.3.2 Recursos materiales

La unidad debe garantizar a sus académicos y estudiantes el acceso oportuno a los recintos, instalaciones y biblioteca, considerando la disponibilidad de recursos educacionales, el horario de atención y los servicios prestados.

La unidad debiera

Cautelar que sus recintos e instalaciones sean accesibles a académicos, estudiantes y administrativos minusválidos.

La unidad debe contar con mecanismos eficaces para identificar las necesidades de reposición, mantenimiento y actualización de las instalaciones, equipos y recursos para la enseñanza, considerando el desarrollo actual de la licenciatura y sus proyecciones hacia el futuro. La unidad debiera implementar los medios para satisfacer estas necesidades.

6.3.2.1 La unidad debe contar además con:

- Talleres y salas equipados para sesiones productivas, evitando así la pérdida de tiempo en la instalación de los equipos
- Medios audiovisuales para el estudio y difusión artística
- Recursos computacionales hardware y software actualizados disponibles
- Espacios para la convivencia

6.4 Documentación y registros de calidad

6.4.1 Generalidades

Las instituciones educativas cuentan con numerosos documentos necesarios para un sistema de calidad. Sin embargo puede que carezcan con una normatización de los mismos, de descripción de algunos procesos y de un sistema para controlar estos documentos.

Esta cláusula pretende garantizar que todas las personas de la carrera tengan acceso a copias actualizadas y autorizadas de los documentos que necesitan

6.4.2 Revisión de contrato

Se entenderá por contrato todo tipo de convenio entre el ofertor (de enseñanza y formación) y sus clientes (estudiantes, empresarios, organizaciones y comunidad), el cual puede ser implícito o explícito. Lo que indica esta cláusula no es el contenido de los convenios, sino el acto de revisar la capacidad del ofertor de cumplir lo prometido.

La matrícula es el primer contrato, luego la inscripción de ramos, los cuales obedecen a un programa y una planificación del curso, al que es presentada al principio de cada uno. En este caso son los profesores los que deben cumplir con lo pactado a la carrera y a los alumnos.

Un ejemplo de revisión de contrato consistiría en revisar:

- Idoneidad de las condiciones ofrecidas a estudiantes y organizaciones (las competencias con que egresará el estudiante)
- Exactitud de la información de promoción
- Expectativas implícitas generadas (lo que se espera de una carrera universitaria)

6.4.3 Sistema de documentación

Todos los elementos, los requisitos y las disposiciones del servicio, incorporados en el sistema de calidad, deben ser definidos y documentados como parte de la documentación completa de la organización de servicio.

La documentación apropiada del sistema de calidad incluye lo siguiente:

1. Manual de calidad: Este deberá proporcionar una descripción del sistema de calidad como una referencia permanente. Debe contener:

- la política de calidad,
- los objetivos de calidad,
- la estructura de la organización, incluyendo responsabilidades,
- una descripción del sistema de calidad, incluyendo todos los elementos y las disposiciones que forman parte del mismo,
- las prácticas de calidad de la organización,
- la estructura y la distribución de la documentación del sistema de calidad;

2. Plan de calidad: Este deberá describir las prácticas y los recursos de calidad específicos, así como la secuencia de actividades pertinentes para un servicio particular;

3. Procedimientos: Estos son declaraciones escritas que especifican el propósito y el alcance de las actividades en la organización de servicio, para satisfacer las necesidades del cliente. Los procedimientos definen cómo se conducen, se controlan y se registran las actividades. Los procedimientos deben ser acordados, ser accesibles al personal y ser comprendidos por todos aquellos que se encuentran en las interfases entre operaciones.

4. Registros de calidad.

Estos proporcionan información:

- sobre el grado de logro de los objetivos de calidad,
- sobre el nivel de satisfacción del cliente con el servicio,
- acerca de los resultados del sistema de calidad para la revisión y el mejoramiento del servicio,
- para análisis, de modo de identificar las tendencias de calidad,
- para acción correctiva y su efectividad,
- sobre comportamiento apropiado de los subcontratistas,
- sobre las destrezas y el entrenamiento del personal,
- sobre comparaciones competitivas.

Los registros de calidad deben ser:

- verificados como válidos,
- fácilmente recuperables,
- retenidos por un período establecido,
- protegidos de daño, pérdida y deterioro mientras están almacenados.

La dirección debe establecer la política para el acceso a los registros de calidad.

6.4.4 Control del registro de calidad

La norma exige como requisitos mínimos la elaboración de registros de calidad para:

- la revisión por la dirección
- la revisión de contratos
- la revisión del diseño
- la verificación del diseño
- la evaluación de subcontratistas
- la verificación de productos suministrados por los clientes
- la identificación y la trazabilidad
- los procesos, equipos y personal cualificado
- la admisión de productos de entrada antes de su verificación
- los registros de inspección y comprobaciones
- el control de equipo físico y soporte lógico (hardware y software) para pruebas
- la calibración de equipos de inspección, medición y pruebas
- los productos no conformes aceptados y reparaciones
- las investigaciones de las causas de disconformidades
- los resultados de las auditorías internas de la calidad
- las actividades de seguimiento de las auditorías internas de la calidad
- registros de la formación del personal

La idea de este registro de documentación es proporcionar una demostración objetiva del funcionamiento del sistema de calidad

6.4.5 Control de documentación

Toda la documentación debe ser legible, fechada (incluyendo las fechas de revisión), clara, fácilmente identificable y llevar la correspondiente autorización.

Se debe establecer métodos para controlar la edición, la distribución y la revisión de los documentos. Los métodos deben asegurar que los documentos son:

- aprobados por el personal autorizado,
- emitidos y disponibles en las áreas en las cuales se necesita la información,
- comprensibles y aceptables para los usuarios,
- revisados cuando sea necesario actualizarlos,
- retirados cuando estén obsoletos.

6.5 Proceso de autoevaluación

6.5.1 Generalidades

La autoevaluación de un programa académico es la base del mejoramiento de su calidad, pues permite conocer sus principales logros y problemas. Un programa de licenciatura deberá llevar a cabo ciclos periódicos de autoevaluación que, en la medida en que se repitan cada dos o tres años como mínimo, deberán ser cada vez más sistemáticos, profundos y completos. Cada uno de los ciclos culminará con un informe, que deberá ser presentado ante los órganos colegiados correspondientes y dado a conocer entre la comunidad académica del programa.

La autoevaluación tiene como objetivo determinar un “deber ser” de la carrera para compararlo con lo que se está entregando y con lo que se espera hacer. Para esto se debe considerar como mínimo lo siguiente:

a) Lo externo

Las tendencias en el sector, tanto educativo como profesional.

Por esta razón el programa debe contar con estudios que le permitan conocer sus principales efectos, ya sea en el ámbito local, regional, nacional o internacional. Debe contar, por ejemplo, con estudios sobre:

- Requerimientos de habilidades, conocimientos, actitudes, salarios, responsabilidades, movilidad, expectativas, etcétera.
- Seguimiento de egresados que le permita conocer el grado de su inserción en la práctica profesional, a partir de datos válidos y confiables.
- Estado del arte de la gestión cultural, las ciencias y las tecnologías en que se apoya
- Impacto del servicio social, tecnologías desarrolladas, actividades para la comunidad, proyectos no remunerados de beneficio social amplio, educación continua, educación abierta, etcétera.

b) Lo interno

La evaluación de los insumos, los resultados y los procesos; para lo cual se debe contar con estudios referidos a temas como los que siguen:

- La calidad del profesorado.
- Características del alumnado.
- Pertinencia y efectividad del plan de estudios y procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Congruencia y vigencia del acervo bibliotecario.
- Índices de deserción y eficiencia terminal, rezago, reprobación, calificaciones promedio, egreso y titulación en los últimos años.
- Índices de uso de los recursos (aulas, laboratorios, biblioteca, computadoras, equipo audiovisual, etcétera).
- Estado de las instalaciones y el equipo.
- La planeación del programa, sus principales proyectos de mejoramiento, y los diversos

- Apoyos gestionados para instrumentarlos, deberán estar fundamentados en los resultados de la autoevaluación, así como de las evaluaciones externas que el programa considere pertinentes.

6.5.2 Perfil de ingreso y egreso

Un perfil profesional, como su nombre lo indica, debe presentar los aspectos relevantes que definen y distinguen a un profesionista de acuerdo con los campos del conocimiento que maneja, con las actividades productivas en que se involucra, con las destrezas, metodologías y técnicas que domina, etc.

El perfil se establece en términos de las capacidades mínimas satisfactorias verificables con que la institución se compromete a formar a un egresado definir; en términos de habilidades, competencias, conocimientos, actitudes, valores

6.5.3 Plan de estudios

El plan de estudios se concibe como la estructura mínima que organiza los contenidos curriculares en modalidades, niveles y ciclos, con el propósito de lograr el perfil del egresado.

Para el caso de esta norma se debe analizar respecto de:

Contenidos: los distintos tópicos que se incluyen en las materias

Modalidades: la modalidad clásica es la “materia”, pero también pueden ser módulos, seminarios, talleres, prácticas, estancias, servicio social, etc.

Los ciclos: son los ritmos y tiempos específicos en que se manejan los contenidos y las modalidades (semestres, cuatrimestres, meses, semanas, periodos de verano, etcétera).

6.5.3.1 Criterios del plan de estudio

El plan de estudio debe satisfacer algunos criterios tales como:

1. Claridad y armonía disciplinaria: los contenidos deben equilibrarse entre sí en función del perfil establecido.
2. Actualidad: de acuerdo a las tendencias y desarrollo de las materias, tecnologías, metodologías y problemáticas del ámbito profesional y académico.
3. Congruencia interna: de los contenidos teóricos y prácticos, con las competencias y habilidades definidas de acuerdo al perfil de egreso; así como la contribución de los niveles inferiores al logro de los objetivos de los niveles superiores.
4. Coherencia e integración: en las interrelaciones y correlaciones buscadas entre contenidos, ciclos y niveles, de manera de garantizar un estructura lógica y psicológica integrada.
5. Continuidad: los contenidos deben ubicarse en el momento más favorable para el aprendizaje, sin presentar cursos o temas aislados.
6. Flexibilidad temática: deben existir modalidades, materias o cursos optativos.
7. Flexibilidad estructural: de acuerdo a los prerrequisitos y las posibilidades de especialización o mención en áreas específicas de la disciplina.

6.5.3.2 Programas de curso

Un programa de curso es un conjunto de previsiones que se hacen explícitas para garantizar que tanto profesores como alumnos sepan cuáles son sus responsabilidades, tareas específicas y qué van a obtener, en función del tiempo y los recursos disponibles, en un espacio curricular determinado.

Se deberá contar, para su análisis y evaluación, con documentos sobre la totalidad de los programas de los cursos previstos en el plan de estudios. Para ello se deben describir claramente:

- Los objetivos generales del curso (en términos de lo que el alumno logrará al final del mismo).
- Su relación con el perfil del egresado y el contexto, el temario en función del tiempo disponible (cronograma tentativo) y el grado de profundidad de cada tema.
- Las actividades de enseñanza y aprendizaje a realizar, incluyendo los medios, recursos y apoyos didácticos necesarios.
- Las formas de evaluación del aprendizaje que se recomiendan o se utilizan.
- Los recursos mínimos necesarios (laboratorios, bibliotecas, equipo de campo, perfil del profesor, etcétera).
- Indicaciones y advertencias especiales que se considere necesario hacer al profesor o a los alumnos sobre el curso en cuestión.
- Horas de trabajo en el aula y estimación de las horas de trabajo en la biblioteca, en laboratorio y en campo.
- La fecha de su elaboración, y autor o autores.

6.6 Trabajo colegiado

El trabajo colegiado es la modalidad de toma de decisiones más apropiada para los espacios académicos (docentes, de investigación y extensión) pues permite la comunicación y la interacción entre los diferentes niveles formales de organización institucional, y de éstos con las aspiraciones y preocupaciones legítimas de los individuos que la conforman.

Un proyecto universitario es colectivo, se realiza en función de la sociedad y no resulta de la simple sumatoria de los esfuerzos de los profesores en lo individual en sus cursos y materias, los procesos de seguimiento, evaluación, verificación del cumplimiento, actualización, y en general los procesos que busquen evaluar, modificar, ajustar o cambiar el currículum, ya sea en lo formal o en lo real, deberán tener como base el trabajo colegiado.

Este trabajo debe reconocer el protagonismo de los profesores, dada la responsabilidad que tienen en la enseñanza, pero también debe incluir otros actores determinantes, a saber: egresados, autoridades, estudiantes, productores, padres de familia y expertos, entre otros.

6.7 Evaluación del currículum

El currículum debe estar sujeto a revisiones con una periodicidad establecida que prevea la incorporación de los avances científicos y tecnológicos, así como las necesidades concretas de los productores, y que corresponda al nivel de licenciatura.

En esta evaluación se ha de determinar la pertinencia y proporción de las áreas del conocimiento que deben ser cubiertas en la formación profesional.

6.8 Modalidades de enseñanza-aprendizaje

Debe evaluarse la o las modalidades de enseñanza-aprendizaje que más convengan de acuerdo al perfil profesional de egreso; así como su integración en caso de ser variadas.

En el caso de la gestión cultural adquiere especial relevancia la modalidad práctica o taller, por lo que se enumeran y recomiendan las siguientes modalidades:

6.8.1 Demostraciones de campo

Tienen como propósito desarrollar las habilidades de percepción de los fenómenos y vinculación con el medio. Debe reducirse al máximo las situaciones en que el alumno sea solamente un espectador.

6.8.2 Asignación de responsabilidades al inicio de los estudios

Consiste en hacer responsables a los alumnos de una pequeña parte de un problema (con la asesoría de un profesor). En caso de niveles más avanzados debe aumentar la complejidad de esta actividad.

6.8.3 Estancias o pasantías

Se debe evaluar el número y profundidad de pre-prácticas profesionales, pasantías productivas o académicas que se incluyen en el plan de estudios. Se espera con esta modalidad que el alumno se aproxime a las dificultades de la práctica profesional, comience a reconocer el grado de aplicabilidad de lo aprendido, las diferentes fuentes de información complementarias y la dinámica de las organizaciones y superestructuras estatales, económicas y sociales.

6.8.4 Brigadas de servicio y atención a la comunidad

Consiste en formar equipos de estudiantes y profesores que se abocan a un problema de gestión cultural, tanto de investigación, extensión, capacitación, asesoría, organización comunitaria.

Estas modalidades de enseñanza práctica deben tener reconocimiento y peso formal dentro del currículum formal, de manera que sean parte de su diseño y se integren con el resto de las actividades previstas en él. Las modalidades deben tener también un profesor responsable y ser

objeto de un seguimiento académico preciso por parte de los cuerpos colegiados, ya sean academias o equipos de trabajo ex profeso, de manera que se verifique el cumplimiento de sus propósitos.

6.9 El proceso enseñanza-aprendizaje

Los elementos básicos en este proceso son:

Los elementos básicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje son:

- Los estudiantes.
- Los profesores.
- Los medios y recursos que se utilizan con fines didácticos.
- El medio ambiente institucional.
- El entorno.

Las interacciones reales que se dan entre ellos constituyen la parte fundamental del proceso, ya que aun cuando se disponga de elementos, recursos o propuestas curriculares de alta calidad, si no interactúan como se espera, no se obtendrán los resultados deseados. Desde esta perspectiva, el proceso de enseñanza-aprendizaje se evaluará en términos de las interacciones reales que sea posible detectar entre esos recursos.

6.9.1 Interacciones estudiantes-profesores

El profesor es el principal estimulador y coordinador del aprendizaje. Si se quiere profesionales creativos, vinculados con las necesidades del medio social. El programa debe hacer seguimiento de los métodos enseñanza-aprendizaje

Se sugiere, para la formación de gestores culturales, el uso de variados espacios, momentos y estrategias de enseñanza, por ejemplo: aulas, laboratorios, viajes de estudio, trabajo de campo, observación directa, seminarios, conferencias de expertos, campamentos, investigación, presentaciones al público, participación de proyectos, etcétera.

Los programas de asignaturas deben ser entregados y explicados a los alumnos al inicio de cada curso.

Al final de cada curso deben evaluarse el profesor y el curso en general. Esta evaluación debe ser confidencial y debe entregarse al profesor para retroalimentar su práctica.

Los resultados globales de las evaluaciones se deben en los registros

6.9.2 Interacciones estudiantes-ambiente institucional

Los estudiantes deben tener el derecho y la oportunidad de plantear a las autoridades de la institución sus peticiones y propuestas sobre las condiciones académicas, procedimientos, trámites, etc.

Deben existir mecanismos formales para evitar arbitrariedades

6.9.3 Interacciones entre profesores

Las interacciones cotidianas entre profesores permiten construir la cultura académica del programa, es decir, el conjunto de experiencias, prácticas e intenciones compartidas por los profesores: propician que éstas se reproduzcan en los demás miembros de la institución.

Deberá haber cuerpos colegiados que funcionen sistemáticamente (a manera de academias) para tomar decisiones conjuntas; por ejemplo, para relacionar los objetivos de un curso con otro, utilizar los mismos recursos y exámenes departamentales, realizar viajes de estudios, reflexionar y proponer soluciones en torno a los problemas del programa, intercambiar información y laborar programas de cursos, etcétera.

Es práctico que el programa cuente con los espacios destinados a la convivencia y comunicación entre profesores, los cuales deberán estar en condiciones apropiadas para el trabajo académico y el descanso breve.

Es conveniente que exista al menos un seminario anual de autoformación y de desarrollo de proyectos para mejorar la docencia, en donde grupos pequeños de profesores puedan plantear alternativas a su propia práctica docente, auxiliados por un experto a manera de coordinador o guía.

Los profesores deben interactuar como mínimo una vez al año para diseñar prácticas de campo integrales que permitan relacionar conocimientos y habilidades entre los diferentes cursos.

6.10 Condiciones laborales

La institución debe procurar y ofrecer a sus profesores las condiciones más adecuadas para el mejor desempeño de la actividad académica, como son: seguridad laboral, remuneración digna y suficiente, estabilidad en el cargo, espacios físicos para el trabajo, posibilidades de desarrollo, prestaciones sociales y tranquilidad institucional. Los criterios que se ha de considerar al respecto son: el salario mínimo para los docentes en las diferentes categorías laborales no deberá ser menor que el correspondiente que recibe en promedio un profesor que labora en una universidad pública de la zona; debe el profesor disponer de cubículo (solo o compartido, dependiendo de la etapa de desarrollo del programa) y debe tener la oportunidad de acceder a diferentes alternativas de superación académica.

6.11 Relaciones cuantitativas entre el número de profesores y alumnos

Para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle eficientemente, es necesario considerar, entre otros aspectos, el tamaño de los grupos, por lo que el programa deberá contar con estadísticas detalladas al respecto, así como del promedio de alumnos por semestre y grupo, tanto en licenciatura como en posgrado. En este marco, como no existen referentes directos en materia de licenciaturas en gestión cultural; es preciso realizar un seguimiento del rendimiento y las sugerencias de alumnos y profesores.

Así mismo, esta relación cuantitativa ha de ser acorde a las capacidades de la infraestructura y equipamiento con que se cuenten.

6.11.1 Ingreso de estudiantes

La unidad debe contar con un mecanismo de selección de los postulantes con objeto de asegurar el ingreso de los mejores aspirantes.

Se debe por otra parte asegurar que al menos el 80 % de los nuevos inscritos cumplan con el perfil de ingreso establecido. Si es necesario, se debe formular una prueba de selección especial.

Se recomienda establecer un mecanismo de evaluación y orientación vocacional para asesorar a los estudiantes respecto de su elección, tanto si prosiguen en el programa o deciden seguir otro.

Lo anterior con motivo de reducir los porcentajes de deserción, repitencia u otra situación que signifique un desperdicio de recursos.

6.11.2 Apoyo, estímulo y reconocimiento

El programa debe reconocer a los buenos alumnos y estimularlos, para lo cual debe contar con mecanismos explícitos en los que se especifiquen claramente las políticas correspondientes, debiendo otorgarse al menos un estímulo anual a los estudiantes sobresalientes.

6.12 Proceso de diseño

6.12.1 Generalidades

El objetivo de considerar la etapa de diseño dentro del sistema de calidad es el desarrollo de los servicios educativos y formativos a partir de las necesidades y objetivos reconocidos.

Cuando se trata de un proceso de diseño original, es decir, no reglamentado mayoritariamente por un organismo superior, como es el caso de las instituciones de educación primaria y secundaria.

Las normas colocan especial cuidado en esta etapa por cuanto la prevención de los defectos del servicio es menos costosa que la corrección durante o después de la prestación.

Todo lo que requiera de un diseño original cabe dentro de esta cláusula. Esto puede incluir el diseño de:

- Malla Curricular
- Cursos
- Programas de estudio para cursos
- Materiales didácticos (incluyendo softwares)
- Materiales y métodos de evaluación
- Orientación y tutoría de estudiantes

- Reglamentos internos

Además de:

- Salidas a terreno y visitas a proyectos e instituciones
- Viajes de estudio
- Actividades extracurriculares
- Planificación de horarios de clases

Aunque éstos pueden ser incluidos dentro de la cláusula de control de procesos. Se debe señalar que todos los procesos de diseño deben contar con su metodología documentada.

6.12.2 Responsabilidades del diseño

Es un trabajo colegiado, pero es responsabilidad de la dirección supervisar y liderar este trabajo. Se debe procurar el diseño del servicio, el diseño de la prestación del servicio, el diseño de la evaluación y control de calidad.

Las responsabilidades del diseño deben incluir:

Planificación, validación, mantenimiento y control de la especificación del servicio, de la prestación del servicio y de la especificación del control de calidad.

6.12.3 Interfaces organizativas y técnicas

Se aplica esta cláusula a ofertares educativos de gran tamaño, donde personas y departamentos distintos contribuyen en conjunto al diseño (de currículo, programa de estudio,...). La responsabilidad y autoridad de todas las personas que participan (incluyendo a profesores adjuntos, directores de áreas, programas, tutores y profesores externos) y sus relaciones mutuas deben estar definidos y documentados.

6.12.4 Datos de partida del diseño

Por datos de partida (inputs) al diseño o aportaciones se entienden todos los elementos de información necesarios (posibles de obtener razonablemente) para el diseño de un resultado de educación o formación.

Algunos de los inputs del diseño pueden ser:

a) Factores relacionados con la disciplina

Como se dijo en el capítulo anterior, especialmente en la etapa de diseño se debe cuidar la esencia del objeto a enseñar, tanto si se quiere conservar como modificar, puesto que en el diseño se coloca aquello que se desea obtener.

Resulta por tanto que el primer input a considerar es la esencia de la gestión cultural.

b) Factores internos

Los recursos con que se cuenta y que son necesarios para el desarrollo del servicio; sean estos físicos, humanos, financieros e intelectuales.

A su vez, se debe considerar la orientación de la organización, su ideología, su visión, misión y objetivos. De manera que el diseño resulte coherente.

c) Factores externos

Encargo social

Competencia

La estructura organizacional de la institución que la alberga

Marco legal institucional y nacional

Requisitos de calidad externos que el ofertor se ha comprometido a cumplir (acreditación)

d) Factores relacionados con los clientes y los cursos

Metas, objetivos, expectativas y resultados esperados por los alumnos, organizaciones y por la comunidad.

Las posibilidades económicas de los clientes

Requisitos para la evaluación del aprendizaje

Tiempo deseable y disponible para el aprendizaje

Las metodologías

e) Factores relacionados con el alumno

Perfil profesional, cualificaciones existentes

Nivel de acceso al curso

Edad, sexo, procedencia,...

Familiaridad con tipo de formación

Vocación

6.12.5 Datos finales del diseño

Los datos finales del diseño corresponden al producto del diseño. Ejemplo de algunos productos del diseño son:

- Objetivos detallados de cada módulo
- Definición de los conocimientos, actitudes y competencias que los alumnos deben adquirir
- El o los métodos didácticos a adoptar
- Los recursos y el personal que deben emplearse
- Manuales o esquemas para profesores
- Horarios para los módulos y cursos
- Formato y contenido de los ramos
- Estructura curricular
- Criterios para validación de cursos y materiales
- Métodos de evaluación y comprobación, así como los instrumentos que han de utilizarse

Los productos del diseño deben además:

- Estar documentados de manera correcta
- Cumplir con los requisitos reglamentados
- Estar formulados de manera que puedan efectuarse comparaciones con las aportaciones del diseño
- Resaltar los factores críticos para la prestación del servicio

6.12.6 Verificación del diseño

Esta medida es necesaria para garantizar la consecución de un diseño aceptable de acuerdo con los requisitos planteados.

Dada la naturaleza intangible del servicio de enseñanza resulta difícil encontrar mecanismos adecuados para la verificación. No obstante, la bibliografía especializada cita lo siguiente:

Cursos o programas piloto (si es que se ha de impartir más de una vez)

Comparar el diseño con otros similares

Analizar los comentarios de organismos examinadores, expertos,...

Comentarios de los clientes

Auto evaluación a partir de una lista de comprobación apropiada.

No se debe olvidar que debe efectuarse registros de las verificaciones, validaciones y modificaciones efectuadas al diseño.

6.13 Compras

Los productos y los servicios comprados pueden ser críticos para la calidad, el costo, la eficiencia y la seguridad de los servicios suministrados por una organización de servicio. La compra de productos y de servicios debe tener el mismo nivel de planificación, de control y de verificación que las otras actividades internas. La organización de servicio debe establecer una relación de trabajo con los subcontratistas, incluyendo la retroalimentación. De esta forma puede apoyarse un programa continuo de mejoramientos de calidad y puede, rápidamente, evitarse o decidirse disputas sobre calidad.

Se entiende por compra a toda adquisición de todas las mercancías y servicios requeridos para prestar los servicios educativos, los cuales pueden ser:

- Materiales de oficina
- Equipamiento
- Subcontratación de servicios (seguros, transporte,...)
- Subcontratación de profesores externos
- Asistencia profesional exterior
- Otros subcontratistas pueden ser:
- Personal temporal de apoyo administrativo
- Ofertores de alojamiento y transporte
- Servicios de correo y envíos

- Editoriales y editoras de investigaciones
- Servicios de copiado e impresión

6.14 Especificación del servicio

Una vez finalizado el proceso de diseño, se debe realizar una declaración completa y precisa del servicio a ofrecer; la cual incluya al menos una descripción clara del servicio -sometida a evaluación por el cliente- y un nivel de aceptabilidad para cada característica del servicio.

6.14.1 Especificación de la prestación del servicio

La especificación de la prestación del servicio debe contener los procedimientos que describan los métodos a ser usados para dicha prestación, incluyendo:

- una descripción clara de las características de la prestación del servicio que afecten directamente el desempeño del servicio
- un nivel de aceptabilidad para cada característica de prestación del servicio,
- los requerimientos de recursos que detallen el tipo y la cantidad de equipamiento y de instalaciones necesarios para cumplir la especificación del servicio,
- la cantidad y las destrezas del personal requerido,
- la confiabilidad de los subcontratistas para productos y para servicios comprados.

La especificación de la prestación del servicio debe tener en cuenta las metas, las políticas y las capacidades de la organización de servicio, así como cualesquiera requisitos de salud, de seguridad, del ambiente y otros de carácter legal.

6.14.2 Proceso de prestación del servicio

La dirección debe asignar responsabilidades específicas a todo el personal que implanta el proceso de prestación del servicio, incluyendo evaluación del proveedor y evaluación del cliente.

El suministro de un servicio a los clientes implica:

- el cumplimiento con la especificación de prestación del servicio establecida,
- el monitoreo de que se satisface la especificación del servicio,
- el ajuste del proceso cuando ocurren desviaciones.

6.14.3 Identificación y trazabilidad del servicio

La trazabilidad se refiere, en el caso de las instituciones de educación, a la posibilidad de asociar al estudiante al programa educativo particular que ha seguido. Se trata de identificar las fuentes de cualquier producto o servicio que intervienen en la prestación del servicio educativo. La identificación corresponde al mantenimiento de información de los cursos impartidos (nombre del curso, persona que lo impartió, para quiénes, cuándo, dónde,...) y vincular éstos a las especificaciones y convenios escritos. Para ello se requiere que cada curso cuente con un código único.

6.15 Inspección y comprobación (inspección y ensayo)

6.15.1 Generalidades

Esta cláusula indica que se inspeccionen todos los productos entrantes que son esenciales para el servicio final. En este caso, resulta de difícil aplicación un sistema cien por ciento fiable debido a la naturaleza intangible de los servicios prestados. Sin embargo, esto no impide examinar la conformidad de los productos finales con las especificaciones formuladas.

- Lo importante es poder demostrar que la impartición del servicio educativo se controla, supervisa y revisa a intervalos adecuados y por medio de métodos idóneos.
- Para realizar estas pruebas se recomiendan los siguientes métodos:
- Evaluación del programa y el ramo por los docentes
- Autoevaluación por el profesor que lo imparte
- Control de la efectividad de la enseñanza efectuada por los coordinadores, los alumnos o auditores
- Análisis del rendimiento estudiantil
- Medidas indirectas de la calidad (motivación de los estudiantes, críticas, deserción,...)
- Opiniones de los clientes y egresados
- Comparaciones con programas relacionados

6.15.2 Inspección durante el proceso

Se debe hacer la salvedad entre la inspección del servicio y la de los procesos. La inspección de los procesos se realiza por la organización o auditores externos, mientras que el cliente participa en la evaluación final.

Si se evalúa la impartición de un curso, ésta resulta relevante siempre que el curso tenga una duración importante.

6.15.3 Inspección y comprobaciones finales

La inspección de los clientes es la más importante. Su reacción puede ser inmediata o retardada. Su valoración suele ser subjetiva y por lo general no ofrecen su verificación de calidad voluntariamente a la organización; por lo que no se debe confiar solamente en las conclusiones extraídas de las quejas de los clientes, pues muchos clientes disconformes dejan de usar el servicio sin permitir antes efectuar acciones correctivas.

Tampoco se debe olvidar que la satisfacción del cliente debe concordar con las normas profesionales y éticas de la institución. Para esto se compararán las verificaciones de éstos con las de la propia organización

Las evaluaciones

6.15.3.1 Registros de inspección y pruebas

Las pruebas, evaluaciones, revisiones a los procesos y productos han de cumplir con:

El requisito de crear registros

Los registros indicarán si se han cumplido de forma satisfactoria

Si hay productos no conformes se deben aplicar los procedimientos estipulados para ello.

6.15.4 Control de equipos de inspección, medición y comprobaciones

Se establece que los instrumentos y métodos de medición y evaluación de los productos y procesos se deben también revisar para garantizar que son fiables al momento de señalar la conformidad con las especificaciones.

Para demostrar que se cumple con los requisitos de esta cláusula y que los métodos e instrumentos de evaluación sin fiables se puede:

- comparar los resultados de su aplicación en distintos cursos
- verificar que se aplica el mismo método en toda la organización

6.15.5 Estado de inspección y comprobaciones

La organización debe conocer las evaluaciones y pruebas que se han aplicado a los productos o servicios educativos así como sus resultados.

Es válida para programas extensos compuestos por módulos y materiales numerosos, además de los programas experimentales.

6.16 Control de productos no conformes

6.16.1 Responsabilidades

Es responsabilidad de todas las personas involucradas en la prestación del servicio. Así, los esfuerzos deben orientarse a identificar los potenciales productos disconformes antes que los clientes sean afectados.

Se entiende por no conformidad a toda característica de un sistema de calidad cuyo producto o resultado no corresponda a lo planificado o convenido.

Específicamente estipula que deben cumplirse los siguientes requisitos generales:

- Identificación oportuna y registro de las no conformidades
- Evaluación del impacto de estas disconformidades sobre la calidad
- Separación de los artículos (si es factible) no adecuados para evitar su uso
- Notificación a las personas convenientes
- Intervención correctora inmediata, si es necesaria.

6.16.2 Tipos de productos no conformes

En una carrera universitaria pueden presentarse variados procesos y elementos no conformes que van desde la impartición de un curso, el rendimiento de los estudiantes, los equipos, etc.

A continuación se presenta una lista con los que se estima podrían ser los más probables:

- equipos audiovisuales en mal estado
- materiales didácticos que no concuerdan con el curso (diapositivas, películas,...)
- equipos computacionales descompuestos (impresoras, conexiones,...)

Además de problemas, errores, omisiones tales como:

- retrasos o inasistencias de los profesores o alumnos
- exposiciones deficientes de las cátedras
- errores de planificación (tope en horario de uso de salas y equipos)
- contenido del programa irrelevante
- no cumplimiento de compromisos por alguna de las partes (p. e.: no se presentan los trabajos en la fecha establecida)

Se debe hacer la diferencia entre aquellas disconformidades que son de relevancia para el sistema de calidad y aquellas que por su baja frecuencia no afectan significativamente. Puesto que no todas ameritan las mismas medidas correctivas.

6.16.3 Examen y disposición de productos no conformes

Medidas que han de tomarse en caso de disconformidad:

- Definir las responsabilidades y autoridad para ocuparse de las no conformidades
- Evaluación de la disconformidad y decisión de la medida que ha de tomarse (reelaboración, utilización en otro contexto, rechazo,...)
- Establecer acuerdo con cliente sobre el empleo de cualquier producto no conforme
- Re-evaluar la conformidad de todo producto re-elaborado
- Registrar la calidad de estos exámenes

6.16.4 Medidas correctoras y preventivas

6.16.4.1 Generalidades

En combinación con las auditorías internas y revisión por la dirección, esta cláusula es fundamental para garantizar la mejora continua del sistema de calidad, la calidad de los servicios prestados. Las medidas correctoras se refieren a la respuesta a una disconformidad, mientras que las intervenciones preventivas se harán para evitarlas.

6.16.4.2 Medidas correctoras

- Mantener un sistema para tratar las reclamaciones
- Tratar eficaz y oportunamente los informes y registros de disconformidad
- Analizar las causas de las disconformidades
- Registrar los resultados de los análisis
- Controlar la implantación de medidas correctoras

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones

En primer lugar se ha de referir la notable carencia de material bibliográfico respecto del tema gestión cultural, más aún en el aspecto teórico; lo que trae como consecuencia que cualquier trabajo o esfuerzo realizado en el área encuentra su basamento en concepciones exógenas a la realidad nacional y local.

Entre las características transversales a las actividades propias de la gestión cultural, y con respaldo discursivo de especialistas, se descubre el fenómeno de la industrialización del ocio, vale decir, se aplican a éste los principios de sincronización, concentración y demases, lo que debe plantear una reflexión profunda respecto de las consecuencias de ello en la sociedad y en individuo.

La universidad pública cuenta con elementos esenciales que hasta el momento no se han aprovechado o al menos certificado, para obtener ventajas competitivas; los que además son prácticamente intransferibles e inimitables: se trata del pluralismo, la diversidad y la crítica. Si se idearan indicadores para estos atributos sería simple lograr una certificación. Por otra parte impediría el uso indiscriminado de estas cualidades por instituciones que no las poseen, pudiendo además establecerse un ranking con este tipo de calificaciones, en el que a priori numerosas universidades privadas serían desplazadas.

El trabajo realizado, sin ser parte de sus objetivos específicos, conforma las bases conceptuales para la creación de un modelo de gestión de calidad para la formación en gestión cultural, el cual puede ser ofrecido como un servicio al estilo agencia acreditada.

Los sistemas de calidad estudiados no hacen referencia del componente ideológico que subyace a su accionar, tema que es necesario resolver si se intenta generar confianza en el cliente responsable. Un ejemplo de esto es la rigurosidad con que se analizan los procesos productivos y las relaciones con los proveedores, desde el punto de vista de la empresa, pero no de sus relaciones con el entorno mediático y los procesos de publicidad, impacto visual. Tampoco se cuestiona el bien que se produce respecto de si es un bien enmarcado dentro de un pseudo satisfactor, un satisfactor destructor, inhibidor, singular o sinérgico; si no se hace esto tampoco se puede hablar de las patologías que ocasionan. Esto evidencia la preponderancia de la economía por sobre las personas, dado que para que ésta se desarrolle se debe incrementar el flujo circular de la renta, produciendo y comercializando cualquier tipo de “bienes”; sin importar lo suficiente el impacto en el medio natural y social de esto.

Finalmente se debe señalar que la gestión de la calidad es una manifestación ética por cuanto su principal objetivo es la preocupación por el “deber ser” de las cosas o procesos, la cual se ha impregnado del método racional de occidente tendiente a analizar los componentes para aislar las posibilidades de error. A pesar de lo anterior, la gestión de calidad piensa en el deber ser de las cosas y procesos pero bajo un foco visual que no incluye a los elementos del entorno, salvo que sean clientes o proveedores.

7.2 Tema que se propone a investigar

En primer lugar se propone la investigación en profundidad del tema bienes públicos mundiales en distinta dimensiones. Éstas pueden abarcar la evolución histórica en un contexto nacional, las formas de producción y gestión que permitan optimizar su uso. Así mismo se precisa desarrollar métodos de cuantificación y protección.

En relación a lo dicho recientemente, se plantea la necesidad de desarrollar investigaciones en el ámbito de la economía de la cultura desde la perspectiva taxonómica de necesidades propuesta por Max-Neef, es decir, con la clasificación de las necesidades humanas fundamentales descritas en la matriz correspondiente, ya que los estudios que se conocen pertenecen a la visión tradicional de bienes económicos, con todo lo que ello implica

Respecto del desarrollo a escala humana y de la visión ecológica mencionada en el capítulo de los lineamientos, es necesario investigar la realidad rural en cuanto a su comportamiento cultural para determinar la pertinencia de formulación y aplicación de políticas culturales especiales, además de métodos de gestión diferenciados de los usados en entornos urbanos.

ANEXO N° 1

Definición conceptual del plan de negocio

Lucas Espinoza

Desde el trabajo realizado se pueden extraer al menos tres conceptos de servicios

1. Certificación de calidad en formación en gestión cultural
2. Diplomado que incluya en sus contenidos criterios de calidad en el sector cultural
3. Desarrollo de modelos de certificación para el área cultural

1. certificación de calidad en formación en gestión cultural

Es el único servicio de certificación de calidad adaptado para la formación en gestión cultural que existe en el mundo.

Ha sido desarrollado por el Instituto de la Ciencias de la Cultura de la Universidad de Valparaíso en base a un modelo de gestión de calidad creado especialmente para el área cultural; y gracias a él toda institución que imparte programas de gestión cultural puede certificar su calidad en el ámbito.

Es un programa de carácter voluntario y cuenta con criterios técnicos avalados por el Consejo Nacional de la Cultura Y las Artes, desarrollando para su beneficio elementos de reconocimiento, credibilidad y confianza que le permiten distinguirse entre las demás instituciones.

1.1 Necesidad que satisface

- Garantizar la calidad de los programas, con lo cual se obtiene una ventaja comparativa respecto de las demás instituciones que imparten programas de similar nivel
- Obtener reconocimiento, credibilidad y confianza a nivel nacional
- Mayor eficiencia en la prestación de los servicios
- Satisfacción de los usuarios

1.2 Valor distintivo

Para la institución que imparta este servicio implica jerarquía, liderazgo, prestigio, autoridad y poder, además de los beneficios financieros.

La inversión en que se debe incurrir se estima son despreciables en relación a los beneficios puesto que es un trabajo intelectual

2. Mercado al que se dirige este servicio

Toda aquella institución que imparta programas de formación y capacitación en gestión cultural tales como universidades, institutos, servicios públicos.

2.1 Competencia

Directa: No existe, puesto que se trata un tema desconocido

Sustitutos:

- El sistema de Acreditación de Pregrado ofrecido por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, dependiente del Consejo Superior de Educación
- El sistema de Acreditación de Postgrado Ofrecido por la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado dependiente del Consejo Superior de Educación

Estos sistemas están pensados para instituciones universitarias. A pesar de ello, dentro de los criterios con que se certifica no existen algunos específicos para programas de gestión cultural, sino que solamente para las licenciaturas.

Por lo anterior, quedan excluidas las instituciones que no sean de educación superior

Potencial competidor: La Asociación Española de Gestores del Patrimonio Cultural se encuentra trabajando en el desarrollo de un Plan de Calidad para la implantación de la Norma ISO-9000 en las empresas dedicadas al patrimonio cultural y su gestión.

Esta institución además ha puesto en marcha una experiencia pionera en su sector: el curso "Formación en técnico de calidad y gestor de sistemas de la calidad aplicados a la Gestión del

Patrimonio Cultural", un curso de 204 horas lectivas impartido desde noviembre de 1998 a junio de 1999.

En nuestro entorno inmediato podría surgir una institución que imitase la iniciativa.

2.2 Riesgos y/o amenazas

Entrada inesperada de un competidor y adquiera el liderazgo
Imposibilidad de concretar las alianzas

3. Estrategia de marketing

Medios:

On line: páginas web de la universidad y de la institución patrocinadora.

Dado que se dirige a clientes corporativos se puede incluir

Seminarios, coloquios, eventos académicos.

Interlocutores: las alianzas estratégicas

Estrategia de lanzamiento: programa experimental en colaboración

Promoción:

Se utilizará para ello sitios web del instituto, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes así como otros sitios relacionados con la gestión cultural tales como:

- Portal Iberoamericano de Gestión Cultural
- Organización de estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- Red de centros y unidades de formación en gestión cultural Iberformat

3.1 Alianzas estratégicas

De esencial importancia es la alianza con una institución aval del modelo, tal como El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Organización de estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la Red de centros y unidades de formación en gestión cultural Iberformat. Se reconoce que este es uno de los elementos críticos de la constitución del servicio.

4. Estado de desarrollo y plan de implementación

El modelo no se puede ofrecer directamente como servicio, puesto que está avanzado para su aplicación en una carrera de pregrado, inexistente aún además de esta.

Falta aún terminar el modelo

Falta experimentarlo

Falta el aval de una institución nacional (CNCA) o internacional OEI, UNESCO

Está la base conceptual avanzada

Ha sido pensado unipersonalmente, contrario a uno de los principales criterios (trabajo colegiado)

4.1 Plan de implementación

Terminar el modelo bajo modalidad colegiada

Probarlo en alguno de los niveles o unidades de la carrera

Evaluarlo / mejorarlo

Patentar

Capacitar consultores expertos

4.2 Especificaciones

Se constituirá una agencia certificadora dependiente del Instituto de las Ciencias de la Cultura la cual prestará el servicio.

Las etapas del proceso son similares a las del sistema de acreditación de Pregrado.

- Solicitud
- Autoevaluación
- Evaluación externa
- Dictamen
- Visitas de mantenimiento
-

5. Equipo directivo y organización

Personal: profesores o investigadores más alumnos colaboradores

Equipamiento: laboratorio computacional, archivadores

Segundo concepto de servicio

1. Diplomado con mención modelo de calidad en sector cultural³²

Como el título lo indica, el servicio consiste en incluir dentro de un diplomado los tópicos de gestión de calidad aportados por el modelo.

El nombre del servicio debe hacer referencia a modelo y gestión de calidad en las organizaciones o servicios culturales.

1.1 Necesidad que satisface

Al igual que las otras versiones de los diplomados, a nivel general satisface la necesidad de especialización, actualización, pero

1.2 Valor distintivo

en vez de orientarse al emprendimiento o solución de problemas por medio de proyectos, este diplomado se orienta al mejoramiento de la gestión de servicios y organizaciones existentes y con proyecciones en el tiempo.

Para los clientes del diplomado presenta además una adquisición de conocimiento de punta

Para el caso del oferente, puede servir también como una estrategia complementaria de difusión del primer servicio

2. Mercado al que se dirige

Es de similares características al mercado de los diplomados anteriores, pero con la diferencia que se hacía notar más arriba, vale decir, administradores, gerentes y directores de instituciones del área cultural, tales como:

Directores de servicios públicos: DIBAM, Biblioteca Nacional, museos,

Editoriales, productoras audiovisuales, radios, canales de tv, compañías cinematográficas

Por la magnitud y localización del mercado potencial, se recomienda analizar la posibilidad de impartirlo en el Campus Apoquindo, en la Región Metropolitana

No se descarta la posibilidad de ofrecer el diplomado en el extranjero, haciendo uso de las alianzas y convenios que se mantienen con instituciones universitarias en los respectivos países.

2.1 Competencia

Al igual que en el servicio anterior, se estima que no existe institución que ofrezca un servicio de contenido similar, puesto que el componente que genera la distinción (modelo) es de exclusivo conocimiento de quienes acceden a este documento.

2.2 Sustitutos

Todo otro diplomado destinado a fortalecer la gestión administrativa de organizaciones culturales.

2.3 Competencia potencial

Viene dada por las instituciones de educación superior que imparten diplomados dirigidos al área cultural y a la gestión de calidad.

Dichas instituciones podrían estar desarrollando u modelo similar de forma paralela, o bien desarrollar otro modelo posterior al conocimiento del nuestro

2.4 Riesgos y / o amenazas

En este caso existe la posibilidad de perder lo logrado por las versiones anteriores de diplomados

ofertados por la carrera.

También

3. Estado de desarrollo y plan de implementación

³² Los puntos del plan de negocio son manejados por la unidad académica que debe prestar el servicio, por lo que se no profundizará en los componentes del plan de negocios salvo aquellos que presenten diferencia significativa respecto de los diplomados anteriores.

Si se quiere transmitir el modelo sin su experimentación y comprobación, la adecuación de los contenidos del modelo a los del diplomado no requiere de un tiempo muy extenso. En caso de capacitación y adquisición de la experiencia en la aplicación del modelo, es necesaria la ocurrencia de ello.

4. Equipo directivo y organización

La coordinación de diplomados de la carrera

Se recomienda además que las personas que se capaciten en él mantengan compromiso formal con la institución, para que una vez finalizado el diplomado no se fugue la inversión al ser contratados por otra institución.

La planta docente requiere especializarse en el conocimiento del modelo. Para esto se recomienda la adquisición de la experiencia en la práctica de aplicación del modelo en alguna unidad.

Tercer concepto

Como tercer concepto de servicio se esboza la idea de desarrollar –en base al modelo propuesto- modelos de certificación para la gestión de organizaciones, bienes y servicios culturales.

Por ejemplo:

Modelo de certificación de artesanías

Certificación de paquetes turísticos patrimoniales

La aplicación de las certificaciones se corresponde con la idea de la agencia certificadora mencionada en la definición conceptual del primer servicio.

APÉNDICE N° 1

Extractos del libro “Desarrollo a Escala Humana” Max-Neef 1983

Tres postulados y algunas proposiciones
El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos

Este es el postulado básico del Desarrollo a Escala Humana.

Aceptar este postulado -ya sea por opciones éticas, racionales o intuitivas- nos conduce a formularnos la siguiente pregunta fundamental: "¿Cómo puede establecerse que un determinado proceso de desarrollo es mejor que otro?". Dentro del paradigma tradicional, se tienen indicadores tales como el Producto Bruto Interno (PBI), el cual es, de alguna manera y caricaturizándolo un poco, un indicador del crecimiento cuantitativo de los objetos. Necesitamos ahora un indicador del crecimiento cualitativo de las personas. ¿Cuál podría ser?

Contestamos la pregunta en los siguientes términos: "El mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar más la calidad de vida de las personas". La pregunta siguiente se desprende de inmediato: "¿Qué determina la calidad de vida de las personas?". "

La calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales". Surge la tercera pregunta: "¿Cuáles son esas necesidades fundamentales? y/o ¿quién decide cuáles son?" . Antes de responder a esta pregunta, deben hacerse algunas disquisiciones.

Necesidades y satisfactores

Se ha creído, tradicionalmente, que las necesidades humanas tienden a ser infinitas; que están constantemente cambiando; que varían de una cultura a otra, y que son diferentes en cada período histórico. Nos parece que tales suposiciones son incorrectas, puesto que son producto de un error conceptual.

El típico error que se comete en la literatura y análisis acerca de las necesidades humanas es que no se explicita la diferencia fundamental entre lo que son propiamente necesidades y lo que son satisfactores de esas necesidades. Es indispensable hacer una distinción entre ambos conceptos como se demostrará más adelante- por motivos tanto epistemológicos como metodológicos.

La persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes. Por ello las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en que las mismas se interrelacionan e interactúan. Simultaneidades, complementariedades y compensaciones (trade-offs) son características de la dinámica del proceso de satisfacción de las necesidades.

Las necesidades humanas pueden desagregarse conforme a múltiples criterios, y las ciencias humanas ofrecen en este sentido una vasta y variada literatura. En este documento se combinan dos criterios posibles de desagregación: según categorías existenciales Y según categorías axiológicas. Esta combinación permite operar con una clasificación que incluye, por una parte, las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar; y, por la otra, las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad.(1) Ambas categorías de necesidades pueden combinarse con la ayuda de una matriz. (Ver pág. 54).

De la clasificación propuesta se desprende que, por ejemplo, alimentación y abrigo no deben considerarse como necesidades, sino como satisfactores de la necesidad fundamental de subsistencia. Del mismo modo, la educación (ya sea formal o informal), el estudio, la investigación, la estimulación precoz y la meditación son satisfactores de la necesidad de entendimiento. Los sistemas curativos, la prevención y los esquemas de salud, en general, son satisfactores de la necesidad de protección.

No existe correspondencia biunívoca entre necesidades y satisfactores. Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades o, a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha. Ni siquiera estas relaciones son fijas. Pueden variar según tiempo, lugar y circunstancias.

Valga un ejemplo como ilustración. Cuando una madre le da el pecho a su bebé, a través de ese acto, contribuye a que la criatura reciba satisfacción simultánea para sus necesidades de subsistencia, protección, afecto e identidad. La situación es obviamente distinta si el bebé es alimentado de manera más mecánica.

Habiendo diferenciado los conceptos de necesidad y de satisfactor, es posible formular dos postulados adicionales. Primero: Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables. Segundo: Las necesidades humanas fundamentales (como las contenidas en el sistema propuesto) son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades. (Ver "Fundamentación", páginas 45 a 51).

Cada sistema económico, social y político adopta diferentes estilos para la satisfacción de las mismas necesidades humanas fundamentales. En cada sistema, éstas se satisfacen (o no se satisfacen) a través de la generación (o no generación) de diferentes tipos de satisfactores.

Uno de los aspectos que define una cultura es su elección de satisfactores. Las necesidades humanas fundamentales de un individuo que pertenece a una sociedad consumista son las mismas de aquel que pertenece a una sociedad ascética. Lo que cambia es la elección de cantidad y calidad de los satisfactores, y/o las posibilidades de tener acceso a los satisfactores requeridos.

Lo que está culturalmente determinado no son las necesidades humanas fundamentales, sino los satisfactores de esas necesidades. El cambio cultural es -entre otras cosas- consecuencia de abandonar satisfactores tradicionales para reemplazarlos por otros nuevos y diferentes.

Cabe agregar que cada necesidad puede satisfacerse a niveles diferentes y con distintas intensidades. Más aún, se satisfacen en tres contextos: a) en relación con uno mismo (Eigenwelt); b) en relación con el grupo social (Mitwelt); y c) en relación con el medio ambiente (Umwelt). La calidad e intensidad tanto de los niveles como de los contextos dependerá de tiempo, lugar y circunstancia.

1 . Si bien en la cultura judeocristiana, se nos ha dicho que "la ociosidad es la madre de todos los vicios", creemos firmemente que tiene muchas virtudes. De hecho, el Ocio y la Creación parecen ser inseparables si se interpreta al primero como el "estado de conciencia y espíritu que invita a todas las musas". Se puede encontrar una brillante argumentación en este sentido en la obra de Bertrand Russell "In Praise of Idleness". De cualquier manera, ocio no es sinónimo de holgazanería.

La pobreza y las pobreza

El sistema propuesto permite la reinterpretación del concepto de pobreza. El concepto tradicional es limitado y restringido, puesto que se refiere exclusivamente a la situación de aquellas personas que pueden clasificarse por debajo de un determinado umbral de ingreso. La noción es estrictamente economicista.

Sugerimos no hablar de pobreza, sino de pobreza. De hecho, cualquier necesidad humana fundamental que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza humana. La pobreza de subsistencia (debido a alimentación y abrigo insuficientes); de protección (debido a sistemas de salud ineficientes, a la violencia, la carrera armamentista, etc.); de afecto (debido al autoritarismo, la opresión, las relaciones de explotación con el medio ambiente natural, etc.); de entendimiento (debido a la deficiente calidad de la educación); de participación (debido a la marginación y discriminación de mujeres, niños y minorías); de identidad (debido a la imposición de valores extraños a culturas locales y regionales, emigración forzada, exilio político, etc.) y así sucesivamente.

Pero las pobreza no son sólo pobreza. Son mucho más que eso. Cada pobreza genera patologías, toda vez que rebasa límites críticos de intensidad y duración. Esta es una observación medular que conviene ilustrar.

Economía y patologías

La gran mayoría de los analistas económicos estarían de acuerdo en que el crecimiento generalizado del desempleo, por una parte, y la magnitud del endeudamiento externo del Tercer Mundo, por otra, constituyen dos de los problemas económicos más importantes del mundo actual. Para el caso de algunos países de América Latina habría que agregar el de la hiperinflación.

Desempleo

A pesar de que el desempleo es un problema que, en mayor o menor grado, siempre ha existido en el mundo industrial, todo parece indicar que nos estamos enfrentando a un nuevo

tipo de desempleo, que tiende a permanecer y que, por lo tanto, se está transformando en un componente estructural del sistema económico mundial.

Es sabido que un individuo que sufre una prolongada cesantía cae en una especie de "montaña rusa" emocional, la cual comprende, por lo menos, cuatro etapas:

- a) shock,
- b) optimismo,
- c) pesimismo,
- d) fatalismo.

La última etapa representa la transición de la inactividad a la frustración y de allí a un estado final de apatía donde la persona alcanza su más bajo nivel de autoestima.

Es bastante evidente que la cesantía prolongada perturbará totalmente el sistema de necesidades fundamentales de las personas. Debido a los problemas de subsistencia, la persona se sentirá cada vez menos protegida; las crisis familiares y los sentimientos de culpa pueden destruir las relaciones afectivas; la falta de participación dará cabida a sentimientos de aislamiento y marginación y la disminución de la autoestima puede fácilmente provocar crisis de identidad.

La cesantía prolongada produce patologías. Sin embargo, esto no constituye la peor parte del problema. Dadas las actuales circunstancias de crisis económicas generalizadas, es decir, dada la magnitud del problema, no podemos seguir pensando en patologías individuales. Debemos necesariamente reconocer la existencia de patologías colectivas de la frustración, para las cuales los tratamientos aplicados han resultado hasta ahora ineficaces.

Aun cuando son procesos económicos los que generan el desempleo, una vez que éste rebasa magnitudes críticas, tanto en cantidad como en duración, no hay tratamiento económico alguno que sea capaz de resolver la problemática en que el problema original se ha transformado. Como problemática pertenece a una transdisciplina que aún no se ha comprendido ni organizado. Esto último, en términos de un programa para el futuro, representa el primer desafío. En lo que se refiere a tendencias, estas patologías colectivas aumentarán.

Deuda externa

La deuda externa del Tercer Mundo también será responsable de otro tipo de patologías colectivas. Con el fin de mantener al sistema bancario internacional robusto y sano, una gran cantidad de países y sus poblaciones tendrán que someterse a costa de quedar debilitados y enfermos.

El Presidente del Partido Conservador Británico, John Gummer, señaló, a comienzos de 1985: "Estados Unidos importa los ahorros del resto del mundo y exporta la inflación. Esto constituye un grave problema". Ahora bien, debido a un dólar americano sobrevaluado y a tasas de interés exorbitantes, las naciones deudoras deberán pasar por todas las penurias para poder maximizar sus ingresos por concepto de exportaciones. Este hecho, inevitablemente, se realizará a costa de la depredación irreversible de muchos recursos, del aumento de hambrunas y de un creciente empobrecimiento, no coyuntural, sino estructural. Determinar cuales serán las terribles patologías colectivas que irán surgiendo en los países pobres, como consecuencia de esta aberrante situación, es el segundo desafío.

Hiperinflación

La experiencia latinoamericana demuestra que la hiperinflación también trasciende la esfera económica y condiciona el conjunto de la vida social. Durante los últimos años, países como Brasil, Argentina, Bolivia y Perú han sido psicosocialmente devastados por una moneda en la que sus usuarios confían cada vez menos. Más allá de las consecuencias económicas de devaluaciones diarias (especulación financiera, disminución crónica de inversiones productivas, deterioro sistemático de salarios reales) la inflación sostenida, a tasas anuales de tres y hasta cuatro dígitos, erosiona la confianza de un pueblo, crea falsas expectativas que luego frustra violentamente, y despierta una profunda incertidumbre respecto del futuro. El temor por la "salud" de la moneda irradia sentimientos colectivos de creciente pesimismo respecto del país, del Estado y del futuro de cada persona. El agudo deterioro de la confianza conlleva inseguridad y escepticismo generalizados, fenómenos difíciles de revertir, y con los cuales es aún más difícil construir alternativas capaces de superar esa misma crisis inflacionaria.

La problemática de la hiperinflación no sólo tiene componentes económicos, sino psicológicos y sociales además. El nuevo concepto de inflación inercial reconoce precisamente que, en parte, la inflación es consecuencia de la propia inflación. Es decir, las expectativas inflacionarias determinan que el comportamiento de las personas sea tal, que acaba imprimiendo aún más

aceleración a la espiral inflacionaria, lo que es un ejemplo claro de profecía autocumplida. De ahí que la única manera eficaz de atacar esta problemática sea a través de una coherente estrategia transdisciplinaria.

Hemos aportado sólo tres ejemplos. Sin embargo, son muchos más los procesos económicos que, concebidos y diseñados en forma tecnocrática y con visión reduccionista, generan patologías colectivas. Los economistas, especialmente los ubicados en posiciones de influencia, deberían hacer su propio esfuerzo de honesta autocrítica para descubrirlos y reconocerlos. Ello implica, por cierto, asumir como principio algo que pareciera olvidarse con demasiada frecuencia: que la economía está para servir a las personas, y no las personas para servir a la economía.

Política y patologías

Las persecuciones, producto de intolerancias políticas, religiosas y de otros tipos, son tan antiguas como la humanidad. Sin embargo, nuestro "logro" más novedoso es la tendencia de los principales liderazgos políticos actuales, de orientar sus acciones a generalizaciones tan increíblemente esquizofrénicas acerca del "enemigo" que nos están conduciendo directamente hacia el omnicidio; es decir, hacia la posible matanza de todos nosotros.

El miedo

Dicha esquizofrenia política no se encuentra sólo a nivel de confrontaciones globales entre los grandes poderes; también se dan casos similares en muchos niveles nacionales. Todos son responsables de la generación de diversas patologías colectivas del miedo. Sugerimos aquí, en calidad de ejemplo, cuatro tipos de patologías colectivas del miedo, de acuerdo a su origen:

- a) por confusión semántica originada en manipulaciones ideológicas;
 - b) por violencia;
 - c) por aislamiento, exilio y marginación; y
 - d) por frustración de proyectos de vida.
- Seguramente hay otros, pero éstos parecen suficientes a modo de ejemplo.

Los eufemismos

Los discursos del poder están llenos de eufemismos. Las palabras ya no se ajustan a los hechos. A lo que deberíamos llamar aniquiladores, lo llamamos armas nucleares, como si se tratara simplemente de versiones más poderosas de las armas convencionales. Llamamos "mundo libre" a un mundo lleno de ejemplos de las más obscenas inequidades y violaciones de los derechos humanos. En nombre del pueblo se instituyen sistemas donde el pueblo simplemente debe acatar, de manera obediente, los dictámenes de un Estado Todopoderoso. Marchas pacíficas de protesta son severamente castigadas y los que en ellas participan son detenidos y condenados por "atentar contra el orden público y subvertirlo". Sin embargo, y al mismo tiempo, las variadas formas de terrorismo de Estado se aplican en nombre de las leyes y el orden. Podrían llenarse muchas páginas con ejemplos. El caso es que las personas dejan de comprender y, por lo tanto, se transforman en cínicas, o bien en masas perplejas, alienadas e impotentes frente a la realidad.

Violencia, marginación y exilio

La violencia perturba directamente la necesidad de protección y, de este modo, da paso a una profunda ansiedad. Por otra parte, el aislamiento, la marginación y el exilio político destruyen la identidad de las personas y causan rupturas familiares con destrucción de afectos, y generan sentimientos de culpa, a menudo acompañados de fantasías o intentos reales de autoaniquilación. Además, la frustración de los proyectos de vida debida a una intolerancia política aniquiladora de la libertad, destruye la capacidad creativa de las personas, lo cual conduce lentamente, a partir de un profundo resentimiento, a la apatía y pérdida de la autoestima.

Nuestro tercer desafío consiste en reconocer y evaluar las patologías colectivas que los diversos sistemas socio-políticos son capaces de provocar -cada uno a su manera y con su propia intensidad- como resultado del bloqueo sistemático de necesidades tales como entendimiento, protección, identidad, afecto, creatividad y libertad.

SATISFACTORES

Las formas de satisfacerlas son los Las formas de satisfacerlas son los SATISFACTORES que cambian con cada sistema económico, político o social y están culturalmente determinados.

Satisfactores violadores

Los violadores o destructores son elementos de efecto paradójal. Al ser aplicados con la intención de satisfacer una determinada necesidad, no sólo aniquilan la posibilidad de su satisfacción en un plazo mediato, sino que imposibilitan, por sus efectos colaterales, la satisfacción adecuada de otras necesidades. Estos elementos paradójales parecen estar vinculados preferencialmente a la necesidad de protección. Esta necesidad puede provocar comportamientos humanos aberrantes, en la medida en que su insatisfacción va acompañada del miedo. El atributo especial de los violadores es que siempre son impuestos.

SUPUESTO SATISFACTOR	NECESIDAD QUE SE PRETENDE SATISFACER	NECESIDADES CUYA SATISFACCION IMPOSIBILITA
1. Armamentismo	Protección	Subsistencia, Afecto, Participación, Libertad
2. Exilio	Protección	Afecto, Participación, Libertad, Identidad
3. Censura	Protección	Entendimiento, Participación, Ocio, Libertad, Identidad, Creación

Pseudo-satisfactores

Los pseudo-satisfactores son elementos que estimulan una falsa sensación de satisfacción de una necesidad determinada. Sin la agresividad de los violadores o destructores, pueden en ocasiones aniquilar, en un plazo mediato, la posibilidad de satisfacer la necesidad a que originalmente apuntan. Su atributo especial es que generalmente son inducidos a través de propaganda, publicidad u otros medios de persuasión.

SATISFACTOR	NECESIDAD QUE SE APARENTA SATISFACER
1. Sobreexplotación de recursos naturales	Subsistencia
4. Democracia formal	Participación,
8. Prostitución	Afecto
12. Limosna	Subistencia
13. Modas	Identidad

Satisfactores inhibidores

Los satisfactores inhibidores son aquellos que por el modo en que satisfacen (generalmente sobresatisfacen) una necesidad determinada, dificultan seriamente la posibilidad de satisfacer otras necesidades. Su atributo es que salvo excepciones, se hallan ritualizados, en el sentido de que suelen emanar de hábitos arraigados.

SUPUESTO SATISFACTOR	NECESIDAD	NECESIDADES CUYA SATISFACCION INHIBEN
1. Paternalismo	Protección	Entendimiento, Participación, Libertad, Identidad
4. Aula autoritaria	Entendimiento	Participación, Creación, Identidad, Libertad.
8. Televisión Comercial	Ocio	Entendimiento, Identidad, Creación

Satisfactores singulares

Los satisfactores singulares son aquellos que apuntan a la satisfacción de una sola necesidad, siendo neutros respecto a la satisfacción de otras necesidades. Son característicos de los planes y programas de desarrollo, cooperación y asistencia. Su principal atributo es el de ser institucionalizados, ya que tanto en la organización del Estado como en la organización civil, su generación suele estar vinculada a instituciones, sean estas Ministerios, otras reparticiones públicas o empresas de diverso tipo.

SATISFACTOR	NECESIDAD QUE SATISFACE
1. Programa de suministro de alimentos.	Subsistencia
6. Voto	Participación,
7. Espectáculos deportivos	Ocio
10. Regalos	Afecto

Satisfactores sinérgicos

Los satisfactores sinérgicos (1) son aquellos que por la forma en que satisfacen una necesidad determinada, estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades. Su principal atributo es el de ser contrahegemónicos en el sentido de que revierten racionalidades dominantes tales como las de competencia y coacción. (Cuadro 6) 1. Sinergia significa el comportamiento de un sistema completo, que resulta impredecible a partir del comportamiento de cualquiera de sus partes tomadas aisladamente. Fueron los químicos los primeros en reconocer la sinergia, cuando descubrieron que toda vez que aislaban un elemento complejo, o separaban átomos o moléculas de un compuesto, las partes separadas y sus comportamientos singulares jamás lograban explicar el comportamiento de todas las partes asociadas. En este sentido, la sinergia connota una forma de potenciación, es decir, un proceso en el que la potencia de los elementos asociados es mayor que la potencia sumada de los elementos tomados aisladamente.

SATISFACTOR	NECESIDAD	NECESIDADES CUYA SATISFACCION ESTIMULA
1. Lactancia materna	Subsistencia	Protección, Afecto, Identidad.
3. Educación popular	Entendimiento	Protección, Participación, Creación, Libertad, Identidad
9. Juegos didácticos	Ocio	Entendimiento, Creación

NECESIDADES	SATISFACTORES	BIENES
- Son del Ser humano - .Se viven de manera subjetiva en 2 dimensiones: como carencia y como potencialidad. - Se satisfacen en 3 niveles: en relación a uno mismo (Eigenwelt), en relación a la comunidad (Mitwelt), y en relación al medio ambiente (Umwelt)	- Son los medios para la satisfacción de las necesidades - Son cambiantes de acuerdo a: posibilidad de acceso a ellos, cantidad y calidad. - Modos de la expresión de las necesidades	Son objetos, artefactos que permiten aumentar o disminuir la eficiencia de los satisfactores. - Medio por el cual el sujeto potencia sus satisfactores para vivir sus necesidades
Necesidades Humanas Fundamentales	Lo histórico de la necesidad Dan origen a los bienes y determinan su generación y creación	La materialización de las necesidades Tienen capacidad de afectar la eficiencia de los satisfactores
Cambios evolutivos Cambian con la evolución de la especie 1 trayectoria ritmo muy lento	Cambios estructurales Se modifican por el ritmo de la historia y se diversifican por las circunstancias históricas 2 trayectorias ritmo más rápido	Cambios coyunturales Se modifican por ritmos coyunturales. Se diversifican por las culturas y por estratos sociales 3 trayectorias ritmo rapidísimo, alienante

Matriz de Necesidades

Necesidades según categorías existenciales Necesidades según categorías axiológicas	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	1/ Salud física y mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	2/ Alimentación, abrigo, trabajo.	3/ Alimentar, procrear, descansar, trabajar	4/ Entorno vital, entorno social
PROTECCION	5/ Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	6/ Sistemas de seguros, de salud, ahorro, seguridad social, legislaciones, derecho, familia, trabajo.	7/ Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender.	8/ Entorno vital, entorno social, morada.
AFECTO	9/ Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor.	10/ Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines.	11/ Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	12/ Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.
ENTENDIMIENTO	13/ Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	14/ Literatura, maestros, método, políticas educativas, políticas comunicacionales	15/ Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	16/ Ambitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia.
PARTICIPACION	17/ Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor.	18/ Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo.	19/ Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar	20/ Ambitos de interacción participativa: partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias.
OCIO	21/ Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad.	22/ Juegos, espectáculos, fiestas, calma.	23/ Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar.	24/ Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.
CREACION	25/ Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad.	26/ Habilidades, destrezas, método, trabajo.	27/ Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar.	28/ Ambitos de producción y retroalimentación: talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal
IDENTIDAD	29/ Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad.	30/ Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo.	31/ Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer.	32/ Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas.
LIBERTAD	33/ Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia.	34/ Igualdad de derechos	35/ Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar.	36/ Plástica espacio-temporal

Notas sobre metodología

El esfuerzo por comprender Desde la publicación en 1986 de la primera versión de Desarrollo a Escala Humana, se logró acumular una considerable experiencia en lo relativo a la utilización de la matriz de necesidades y satisfactores (descritos en el capítulo anterior) con fines analíticos, con distintos grupos en diferentes países. La metodología desarrollada hasta el momento muestra que dicha matriz permite lograr una idea acabada de los problemas centrales que impiden la actualización de las necesidades humanas fundamentales en la sociedad, comunidad o institución que se estudia. Si partimos de la suposición desarrollada por el autor en el presente trabajo (véase capítulo 5, Sobre la poda del lenguaje, pág. 125), se puede decir que sabemos cómo describir, y que hemos aprendido a explicar. Sin embargo, lo que muchas veces pasamos por alto es el hecho de que describir más explicar no es igual a comprender. La metodología que estarnos planteando probablemente permita una mayor concientización en cuanto a esta etapa adicional. Para presentar esta metodología en forma simple y a la vez amplia, seguiremos el desarrollo de un taller imaginario de dos días de duración, con cincuenta

asistentes. El propósito de este ejercicio es permitir a los participantes que reflejen la realidad de su sociedad en su conjunto a la luz de la teoría del Desarrollo a Escala Humana, para decidir formas de vencer o hacer frente a los problemas más importantes que se detecten.

Primera etapa. El grupo se divide en cinco subgrupos de diez personas. (La experiencia demuestra que diez es un número óptimo para alcanzar los objetivos planteados.) La tarea que se propone a cada grupo es elaborar la matriz que contenga los elementos destructivos (satisfactores) que afectan a su sociedad, o sea, todos aquellos "factores de destrucción" que impiden la actualización de las necesidades humanas fundamentales. Con este fin, cada grupo recibe treinta y seis hojas de papel autoadhesivo numeradas del 1 al 36. Cada una de ellas representa un casillero en blanco de la matriz, los cuales deberán ser llenados.

Segunda etapa. Durante las primeras dos horas, se pide a los grupos que se dediquen al llenado de los casilleros correspondientes a la columna SER; o sea, los casilleros 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29 y 33. (Según cuadro 1, pág. 58 y 59) Cada punto que se ingrese en el casillero debe ser resultado de la discusión del grupo. El coordinador del seminario debe hacer hincapié en que en la columna que lleva el nombre de SER se deben registrar atributos, personales o colectivos (en este caso, deben ser negativos), que puedan expresarse como nombres. Por ejemplo, en el casillero 17, Participación, algunos elementos negativos pueden ser: autoritarismo, discriminación, indiferencia, etc. Una vez que transcurren las dos horas, se recolectan todas las hojas y se adhieren en la pared, quedando así completa la columna SER, a suficiente distancia una de otra, dejando espacio para colocar las otras tres columnas que se armarán después, para completar las cinco matrices. Las dos horas siguientes se dedican a llenar los casilleros de la columna TENER. Se debe recordar a los participantes que en esta columna se registran instituciones, normas, mecanismos, herramientas (no en sentido material), leyes, etc., que puedan expresarse con una o más palabras. Algunos ejemplos pueden ser: doctrina de la seguridad nacional, instituciones represivas, leyes de educación discriminatorias, etc. Una vez finalizado el tiempo, se juntan otra vez todas las hojas y se colocan en la pared, al lado de cada una de las columnas correspondientes ya realizadas. Se establece una pausa de tres horas, y los participantes se reúnen nuevamente de tarde. Es importante un descanso largo, porque si se lleva a cabo en forma correcta, este ejercicio es muy intenso y exigente. Las dos horas siguientes se dedican de manera análoga a la columna HACER. Se aclara que en la columna hacer, deben registrarse acciones, personales o colectivas, que se expresen como verbos. Como ejemplo podemos mencionar discriminar, oprimir, imponer, censurar. Durante las dos horas finales, se debe completar la columna ESTAR. Se explica a los participantes que Estar se refiere a ubicaciones o entornos en el sentido de tiempos y espacios. Al terminar la jornada, tenemos cinco matrices negativas -matrices de destrucción- ordenadas en la pared.

Tercera etapa. Durante la noche, se solicita a un grupo de voluntarios que unifiquen las cinco matrices en una. La forma práctica de hacerlo es tomar todos los casilleros número 1, eliminar todas las repeticiones y los sinónimos y obtener un sólo casillero representativo del conjunto. Se hace lo mismo con el resto de los casilleros hasta que se obtiene una sola matriz, que representa las percepciones de los cincuenta participantes. Se dibuja la matriz en un mural grande (por ejemplo de 120 x 80 cm.) y se coloca en la pared, de modo que pueda ser examinada por los participantes en la mañana del día siguiente.

Cuarta etapa. En la sesión siguiente, los participantes se dividen en nueve grupos, uno para cada necesidad humana fundamental. Se recorta la matriz en nueve tiras, para que cada grupo reciba una parte. Debe quedar claro que cada tira representa una necesidad con sus cuatro casilleros llenos con satisfactores negativos. Se pide al grupo que inicie una discusión para seleccionar de cada uno de los cuatro casilleros el elemento que consideren más importante y decisivo. En otras palabras, se debe seleccionar el factor destructor de más peso en el conjunto. En casos excepcionales, se pueden seleccionar dos ítems de un mismo casillero. En cada caso, la selección debe partir de un consenso, producto de la discusión y debate del grupo. Esta etapa puede llevar el tiempo que se requiera.

Quinta etapa. Cada grupo entrega la lista, que contiene entre cuatro y ocho satisfactores negativos seleccionados. Se escribe la lista en una nueva matriz en blanco, la cual se identificará como la matriz de síntesis. Representa los elementos más negativos que afectan a una sociedad, comunidad o institución (según la percepción de los participantes) en lo que se refiere a la actualización de las necesidades humanas fundamentales. Representa los desafíos principales que deben abordarse. Por lo tanto, la discusión e interpretación de la matriz de síntesis debe realizarse en sesión plenaria.

Sexta etapa. Si el tiempo lo permite, o si el coordinador logra establecer una relación a largo plazo con los participantes, se recomienda la realización de una experiencia adicional. Utilizando exactamente el mismo procedimiento de construcción de la matriz negativa, se pide a

los participantes elaborar la matriz de su Utopía; o sea, de cómo debería ser su sociedad para que ellos se sientan realmente satisfechos. Mientras se lleva a cabo esta parte del ejercicio, la matriz negativa no debe estar en manos de los participantes, porque puede pasar que se elabore la nueva matriz simplemente anotando los opuestos de la anterior.

Séptima etapa. Una vez completo el segundo ejercicio, se confronta a los participantes en sesión plenaria con ambas matrices: la negativa y la positiva. A continuación se inicia una discusión sobre los posibles puntos de contacto entre ambas. Otra vez se pueden organizar grupos pequeños, con una mecánica de juego, en la que el equipo ganador es el que encuentra los satisfactores "comunicantes" más sinérgicos. De hecho, la discusión consistirá inevitablemente en seleccionar satisfactores. Por esta razón, cada ítem seleccionado deberá ser analizado en forma conjunta para establecer sus características. ¿Es endógeno o se origina fuera de la comunidad? ¿Es singular, lineal o sinérgico? Este tipo de discusión participativa puede resultar muy rica y estimulante, y representa en sí misma una experiencia con efectos sinérgicos.

BIBLIOGRAFÍA

Ballart, Josph & Tesserras Jordi. *Gestión del Patrimonio Cultural*. 1a edición 2001 Ariel S.A. Barcelona España.

Bayardo, Rubens. *Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural*. 2005
Consulta: <http://www.iberformat.org/RBayardo.pdf>

Bayardo, Rubens. *El Financiamiento público de la Cultura*. 2005
Consulta: <http://www.iberformat.org/RBayardo2.pdf>

Berghe, Wouter Van den. *Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación*. Documento extraído de la Revista Europea de la Formación Profesional, CEDEFOP, No. 15, septiembre-diciembre 1998
Fuente: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/aplic.pdf>

Brunner, José & Otros. *Guiar El Mercado: Informe Sobre La Educación Superior En Chile*. Santiago de Chile. 2005.
Consulta: http://www.uai.cl/p4_postgrados/site/asocfile/ASOCFILE120050728185817.pdf

Cabeza, A., & Simonetti, S. Compiladores. *Convenciones Internacionales Sobre Patrimonio Cultural*. Cuaderno del Consejo de Monumentos Nacionales N° 20, 3ª Edición del 2005
Consulta: <http://www.monumentos.cl/pdf/ccmn20.pdf>

Cherobim, Mirtes. *La escuela, un espacio para aprender a ser feliz; ecología de las relaciones para la construcción del clima escolar*. Tesis Doctoral para optar al título de doctora por la Universidad de Barcelona. Facultad de Pedagogía. 2004
Consulta: http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0721104-123520//TESISMCHEROBIM.pdf

Cifuentes, Luis. *El Proyecto MECESUP: un ejemplo de aplicación de la política universitaria del Banco Mundial*. Sección de Política Científica de Ciencia Al Día, Revista Internacional sobre Ciencia y Tecnología. 1998.
Consulta: <http://www.ciencia.cl/CienciaAlDia/volumen1/numero2/articulos/articulo7.html>

Comisión Nacional De Acreditación De Pregrado CNAP Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. *Manual para el Desarrollo de Procesos de Autoevaluación*
Edición: CNAP. Santiago de Chile, Agosto 2001
Consulta: http://www.cnap.cl/Materiales_Acr/manualautoev.pdf

Comisión Nacional De Acreditación De Pregrado CNAP Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. *Guía De Formularios Para La Acreditación De Carreras*.
Consulta: http://www.cnap.cl/Materiales_Acr/GdeF/Formulario.pdf

Comisión Nacional De Acreditación De Pregrado CNAP Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. *Antecedentes Y Orientaciones Del Proceso*.
Consulta; http://www.cnap.cl/Acr_Inst/Antecedentes_y_orientaciones.pdf

Comisión Nacional De Acreditación De Pregrado CNAP Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. *Normas y procedimientos Para La Acreditación De Carreras De Pregrado*. 2003
Consulta:
http://www.unap.cl/p4_unap/docs/acreditacion/documentos/normas_y_procedimientos_carreras.pdf

Coordinación Nacional para La Planeación de la Educación Superior (CONPES)
La Evaluación Académica Del Comité De Educación Y Humanidades. D. R. 2000,
Consulta:
http://www.ciees.edu.mx/marcos_de_referencia/Marcos_de_Referencia/CEyH/EyH_marco1/eyhM1.pdf

Eco, Humberto Eco. *Cómo se hace una Tesis: técnicas y procedimientos de investigación, estudio y estructura*. 7ª edición 1989 Barcelona Gedisa. Versión castellana Lucía Baranda y Alberto clavería Ibáñez.

Gómez Z., R., & Otros. *Gestión Cultural: Conceptos*. Convenio Andrés Bello, 2000 Primera Edición Bogotá Colombia.

Guédez, Victor & Menendez, C., *Formación en Gestión Cultural. Memorias del Encuentro Internacional Sobre Gestión Cultural*. Colcultura -SECAB. Santa Fe de Bogotá. 1994

Kaul, Inge. *Sinópsis Bienes Públicos Mundiales: Cooperación Internacional en el siglo XXI* Global public goods: International cooperation in the 21st. Century. New York: Oxford University Press, 1999. Publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Consulta: <http://www.undp.org/globalpublicgoods/Spanish/Spsum.pdf>

Licon, Winston. *Gestión Cultural y Universidad*. 2003. Artículo
Consulta: http://cultura.iteso.mx/interuias2003/docs/gestion_cultural.doc

Martinell, Alfons. *La gestión Cultural: Singularidad Profesional y Perspectivas de Futuro*. (Recopilación de textos). Cátedra UNESCO de políticas culturales y cooperación 2001.
Consulta: <http://www.iberformat.org/AMartinell.pdf>

Martinell, Alfons. *Nuevas Competencias En La Formación De Gestores Culturales Ante El Reto De La Internacionalización*. Revista de Cultura Pensar Iberoamérica Número 2 - Octubre 2002 - Enero 2003
Consulta: <http://www.campus-oei.org/pensariberoamerica/ric02a05.htm>

Martinell, Alfons. *La formación en gestión cultural en Iberoamérica: reflexiones y Situación*. 2004.
Consulta: <http://www.iberformat.org/Laformacionen.pdf>

Organización De Estados Americanos (OEA). *La Cultura Como Finalidad Del Desarrollo*. Documento Para El Seminario De Expertos En Políticas Culturales. Vancouver, Canadá, Marzo 18 Y 19 De 2002
Consulta: <http://www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub6.doc>

Olmos, Héctor. *Cultura: el sentido del desarrollo*. Colección intersecciones 2. México 2004. Coedición: Consejo Nacional para la cultura y las artes / Instituto Mexiquense de Cultura

Olmos, Héctor. *Capacitar en cultura: una necesidad estratégica*. Revista Pensar Iberoamérica Número 7 - septiembre - diciembre 2004
Consulta: <http://www.campus-oei.org/pensariberoamerica/ric07a10.htm>

Rausell, K., Pau. *La intervención pública en cultura*. Primera sesión seminario: Algunas paradojas de las políticas culturales: Una aproximación a las filosofías, los procedimientos, los agentes y los sectores en la intervención pública. (LPGC) Canarias Junio de 2003.
Consulta: www.uv.es/~econcult/pau/Canarias/Canarias21.pps

Rausell, K., Pau. *Las Políticas culturales*. Conferencia para Master de Gestión de Servicios Culturales 6ª Edición Noviembre 2003
Consulta: http://www.uv.es/~ints/Master2003_2004/sesion1.pps

Rausell, K., Pau. *Los agentes y sus intereses en Cultura*. Segunda sesión seminario: Algunas paradojas de las políticas culturales: Una aproximación a las filosofías, los procedimientos, los agentes y los sectores en la intervención pública. (LPGC) Canarias Junio de 2003.
Consulta: www.uv.es/~econcult/pau/Canarias/Canarias22.pps

Rausell, K., Pau. *Una aproximación a la Política cultural y sus implicaciones en el concepto de la gestión cultural*. Conferencia. Febrero 2002.
Consulta: <http://www.uv.es/~econcult/Cursos/Nolina.pps>

Santillán, Ricardo / Olmos, Héctor Ariel. *El gestor cultural: ideas y experiencias para su capacitación*. Ediciones CICCUS 1ª edición Buenos Aires 2004

Serrano, Marco y Rausell Pau. *Análisis de la Productividad del sector de la cultura y el ocio español: Una perspectiva regional*. Conferencia 2005.

Consulta: <http://econwpa.wustl.edu:8089/eps/othr/papers/0409/0409015.pdf>

Subiría, Sergio de / Trujillo, Ignacio y Tabares, Marta. *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. OEI Organización de Estados Iberoamericanos para La Educación la Ciencia y la Cultura. 2001 segunda edición Madrid.

UNESCO. *Convención Para La Salvaguardia Del Patrimonio Cultural Inmaterial*. Aprobada por la Conferencia General en su trigésimo segunda reunión París, 17 de octubre de 2003

Consulta: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001325/132540s.pdf>

UNESCO. *Estudio de perfiles profesionales del personal cultural en América Latina y el Caribe*. División de Políticas Culturales Observatorio Cultural (Universidad de Buenos Aires), 2003

Consulta: <http://www.iberformat.org/directorio3.htm>

Vallejo, Jorge. *Metodología para una investigación: sinopsis*. Cuadernos Facultad de Arquitectura 1999. Universidad de Valparaíso Editorial.

Vargas, Fernando. *La gestión de la calidad en la formación profesional. El uso de estándares y sus diferentes aplicaciones*. Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) 2003 Primera edición 2003

Consulta:

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/12/pdf/calidad.pdf>

Varios Autores. *Concepto y Evolución de la calidad: Calidad y Formación: Binomio inseparable 2003 Instituto nacional de empleo*.

Consulta: <http://www.inem.es/otras/TTnet/libroCALIDAD.pdf>

Zorrilla, Santiago & Torres Miguel. *Guía para elaborar la tesis*. 2ª edición 1992. Mcgraw-hill Interamericana de México S.A de C.V