



LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE LA POLÍTICA CULTURAL. EXPERIENCIA CUBANA.

Ana Mayda Alvarez Sánchez. Directora de Programas Culturales.
Ma. Isabel Landaburo Castrillón. Especialista Principal.
Daimelis Monzón Wat. Especialista.
Dirección de Programas Culturales Ministerio de Cultura

I. Algunos antecedentes necesarios.

El proceso de institucionalización en el ámbito de la cultura se inició con la constitución del Ministerio de Cultura en 1976. En este momento se comenzó a crear una estructura institucional que favoreciera un mayor acceso de la población a la cultura, surgieron así: las 10 instituciones básicas y los Consejos Populares de la Cultura. Se amplió la red de escuelas de arte y se fundaron, el Instituto Superior de Arte y los centros de investigación sociocultural. De esta forma se estructuran un conjunto de instituciones que brindan la posibilidad de la aplicación de la política cultural a lo largo y ancho del país y de su adecuación a las peculiaridades de cada comunidad y territorio.

El Ministerio de Cultura desde su creación, al igual que los demás organismos, quedó insertado dentro del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía aprobado en el 1er Congreso del Partido, en 1975. Dadas las características de los procesos culturales, que poseen un carácter eminentemente cualitativo, simbólico, autónomo y participativo, en realidad este sistema de dirección no se adecuaba totalmente, en la mayoría de los casos, al tener que planificar

su gestión, en los diferentes niveles y en las instituciones partiendo de los planes técnico – económicos y de tareas concretas, y por ser demasiado centralizado. En muchos casos escapaba, con esta concepción, el aspecto cualitativo totalmente distintivo del resto de los sectores de la sociedad que se regían por dicho sistema, que enfatizaba en los aspectos cuantitativos del sistema empresarial. Durante estos años de aplicación del SDPE no se logró encontrar las soluciones para la institucionalización que el movimiento cultural requería.

El Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba generó un proceso de análisis crítico y una mayor exigencia en el control de los resultados del trabajo, en el caso del Ministerio de Cultura provocó un profundo proceso de reflexión en el que Armando Hart, Ministro de Cultura, enfatizaba acerca de concebir que “La calidad del arte..., no es solo una consecuencia de la creación artística, sino de las condiciones del desarrollo organizativo e institucional que facilitan esa calidad”. (Hart, 1986).

En la reunión con Directores Nacionales y Jefes de Empresas del Ministerio celebrada en febrero de 1986, se planteó la necesidad de que cada una de las cinco líneas de producción o creación artística elaborara un

programa y proyección de su trabajo sobre fundamentos culturales, económicos, tecnológicos, de base material; de hacer un programa de desarrollo cultural por municipios y provincias, de índole territorial, y que del análisis integral de todos esos programas saldría el programa de desarrollo cultural del país.

En marzo de 1989 se iniciaron cambios estructurales en el Ministerio de Cultura, que implicaron profundas transformaciones en la concepción de la gestión de los procesos culturales, orientadas a la creación de condiciones necesarias para propiciar su pleno desarrollo:

- ✓ Se considera la institución cultural como célula fundamental, por ser el espacio donde, además de propiciar un conjunto de condiciones materiales, de comunicación y atención a los creadores que los estimularan en su labor creativa, constituyen un espacio ideal para la promoción del talento y su vínculo con la población, que es lo que le permite, en última instancia, la realización plena de ambos, del creador y de su público.
- ✓ El proceso de descentralización que se realiza con la creación de Institutos, Consejos y Centros, cuya misión sería proyectar y controlar la aplicación de la política en cada rama del arte y la cultura y con el propósito de otorgar una mayor autonomía en la gestión.
- ✓ Los tres elementos que contribuirían a lograr la cohesión del sistema serían: los programas como instrumentos de gestión y expresión de la política cultural del país; el financiamiento para el desarrollo cultural; y el diseño y aplicación de la política de cuadros y las relaciones

internacionales, que se realizarían a partir del Organismo Central.

- ✓ Se propone de esta forma un cambio en el estilo de trabajo y de dirección: un estilo menos administrativo y más cultural.

Esta concepción considera al Ministerio de Cultura como el centro de un sistema institucional de carácter cultural que representa al Estado y es el elemento rector de política cultural, donde cada institución no tiene una función gubernativa, sino cultural, de promoción, de orientación y, a través de ello dirige un sistema de instituciones.

Se concibió, por tanto, que el Programa Cultural permitiría integrar a todos los elementos del sistema de la cultura, es decir al conjunto de instituciones, en función de la política cultural del Estado, logrando así un mayor nivel de adecuación a las realidades, necesidades, características y potencialidades del desarrollo cultural. Los recursos financieros se otorgarían a los institutos e instituciones sobre el fundamento de su programa.

La experiencia de la dirección por programas culturales en Cuba, desde nivel municipal y provincial hasta el nacional abarca más de diez años, ha permitido enriquecer los análisis y las propuestas metodológicas en materia de gestión cultural. Por tal razón nos proponemos en el presente trabajo, en primer lugar, analizar algunas cuestiones generales o regularidades que se vienen manifestando con respecto a la gestión por programas culturales en todo el país, a partir de las especificidades del sector de la cultura y, en segundo lugar, valorar los resultados de la gestión a partir de los programas de desarrollo sociocultural en Cuba.

II. La planificación estratégica en el sector de la cultura. Los programas como instrumentos de gestión de las políticas sociales.

La dirección de los procesos culturales a partir de programas y proyectos de desarrollo no es privativo de la experiencia del MINCULT, sino que se han venido utilizando y perfeccionando por la UNESCO desde su fundación hasta nuestros días. Los estudios realizados en los últimos años por la Comisión Económica para la América Latina (CEPAL, 1998) han demostrado que la gestión de las políticas sociales depende de factores tales como: las características de las organizaciones que participan en su formulación, ejecución y evaluación; de la naturaleza del proceso objeto de gestión y de las condiciones en que se debe prestar el servicio.

Los programas y proyectos como materialización de las políticas sociales, se elaboran para satisfacer necesidades de la población. Estos son la traducción operacional de las políticas sociales, por tener mayor racionalidad y dos ejes estratégicos: la gestión social y la evaluación. El imperativo de esta forma de gestión es aumentar los impactos sociales y la eficiencia de las políticas sociales. (CEPAL, 1998)

Como características de la gestión de políticas sociales por programas se considera que:

- La gestión social se realiza por programas que tienen una misión: lograr la implementación de una serie de procesos que transforman los insumos en productos para generar impactos;
- Estos procesos se implementan en una estructura social y material;
- La interacción de los miembros de la estructura social genera una particular cultura y clima organizacionales;
- Junto con los procesos, los actores de la estructura cumplen una serie de roles funcionales que permiten articular las acciones para maximizar el logro de los objetivos perseguidos;
- El programa se encuentra inserto en un contexto, con el cual interactúa en mayor o menor grado;

La interacción de los anteriores elementos genera un modelo específico de organización y gestión en cada programa social. (CEPAL, 1998)

Entre los diferentes modelos de organización y gestión de programas y proyectos, el que más se adecua a los procesos culturales y al trabajo cultural, en particular, es el modelo Ahocrático (CEPAL, 1998) que tiene los siguientes requisitos:

- Existencia de una población heterogénea que recibe productos no estandarizados;
- Forma flexible de organización del trabajo para adaptarse a los cambios;
- Propicia una gestión descentralizada como expresión típica;
- Favorece el trabajo en equipo y el ajuste mutuo como mecanismo de coordinación, ya que los procesos de trabajo exigen información y colaboración continua de todos los miembros de la organización involucrados en el proceso;
- Genera un aprendizaje continuo de las tareas nuevas de orientación externa derivados del alto grado de interacción con los destinatarios de la acción exige una constante adaptación al contexto;
- Utilización de técnicas que se orientan a la satisfacción del destinatario así como las que privilegian el intercambio constante con el contexto (planificación estratégica) y las de gestión participativa (desarrollo organizacional).

Aunque en sentido general este modelo se adecua al sector de la cultura, en el caso concreto de Cuba manifiesta otras especificidades que es necesario tener en cuenta por la importancia que reviste el financiamiento estatal para el desarrollo cultural y la prioridad que el mismo posee dentro de las políticas sociales.

La Dirección en la esfera de la cultura tiene que partir de la premisa de que la cultura, que siempre ha tenido y tendrá un carácter estratégico para los destinos de cualquier país, no se planifica, lo que se planifica es la gestión en función del desarrollo cultural, el trabajo cultural, las actividades y acciones culturales. Es por ello que la planificación estratégica en este sector tiene sus especificidades, porque su labor está determinada por procesos y transformaciones eminentemente cualitativos.

¿Qué es un Programa de Desarrollo Sociocultural?

Desde nuestro punto de vista, el Programa de Desarrollo Sociocultural es la expresión de los lineamientos de política cultural en un nivel de concreción que, a partir de las características específicas de la situación cultural y del entorno socioeconómico y político - ideológico reflejadas en un diagnóstico científico investigativo riguroso, incluye un sistema de objetivos estratégicos, de indicadores de evaluación y el análisis de los recursos para su ejecución. Este debe integrar los

intereses y las necesidades de todos los actores sociales que participan desde su diseño hasta su evaluación.

El programa de desarrollo sociocultural al ser expresión de la política cultural y de la estrategia se ubica en el marco de la planificación estratégica, sus objetivos son generales, establece finalidades globales para la acción de los territorios y de las instituciones. Pero se diferencia de la planificación estratégica concebida para la gestión empresarial, donde los elementos de carácter cuantitativo y funcional juegan el papel fundamental.

Para la elaboración de los programas no existe un receta única sino un conjunto de alternativas que ofrecen un marco conceptual y metodológico dentro del cual pueden diseñarse independientemente de su naturaleza disímil o de sus diferencias tipológicas. Pero con la virtud de introducir un conjunto de premisas comunes, tanto en lo referido al modo de entender los conceptos básicos del planteamiento como en lo referido al modo de organizar y presentar lógicamente las distintas operaciones.

Es precisamente la comprensión común de dichos conceptos y de su lógica operacional lo que permitirá desarrollar instrumentos de evaluación sistemática efectivos para los programas, independientemente de sus características o instancias de funcionamiento.

Los elementos que no deben faltar en la estructura del Programa de Desarrollo Cultural son:

1. Introducción.
2. Diagnóstico sociocultural. (Contexto o realidad en el que se va a desarrollar el programa)
3. Objetivos estratégicos o generales a alcanzar.
4. Entradas o recursos financieros, materiales y humanos con que se cuenta para su ejecución.
5. Sistema de Evaluación.
6. Anexos (Si se consideran necesarios)

En algunos programas también se precisan en el mismo documento los objetivos específicos, las estrategias y/o acciones a desarrollar, en otros casos se realizan de forma independiente, en un documento aparte.

Los programas ramales de las instituciones nacionales tienen un mayor nivel de generalidad por que se concretan al nivel de proyectos específicos, en los objetivos de las instituciones subordinadas o en los programas de los centros provinciales.

Los elementos anteriormente señalados deben estar presentes en cualquier modelo de programa que se asuma y debe atenerse a dos principios:

- El establecimiento preciso de una relación de causalidad entre una etapa y la que le sigue al nivel de sus componentes, lo que garantizará la elección de la estrategia correcta.
- El establecimiento de instrumentos de evaluación o verificación confiables para cada etapa, lo que permitirá establecer los criterios de éxito de la etapa siguiente o la corrección o perfeccionamiento del proceso sobre la marcha.

Independientemente de las herramientas que se utilicen para el análisis y procesamiento de la información (Ej. matriz FODA, árbol de problemas, etc.) no es necesario que aparezca de forma explícita en el documento, sino solo los resultados de éstos análisis, de manera que permitan determinar las áreas fundamentales de desarrollo o claves y los objetivos estratégicos.

Las ventajas de los programas culturales se concentran en:

- ✓ La evaluación científica de la realidad de que se parte, para tener como base la correspondencia con la identidad, las tradiciones y las necesidades y expectativas culturales de la población.

- ✓ Permite un nivel de jerarquización de los problemas a resolver, en cuanto a las posibilidades de implementación y ejecución dada la definición de las necesidades, posibilidades y recursos existentes.
- ✓ Permite aprovechar la inteligencia colectiva en su concepción, aplicación y evaluación, generando nuevas formas de participación tanto de los creadores como de la población.
- ✓ Exige la introducción de concepciones innovadoras con relación a los métodos y medios de acción habituales de dirección.
- ✓ El carácter interdisciplinario e intersectorial como factor del desarrollo integral y como vía de asegurar la interrelación de medios y recursos materiales y humanos.
- ✓ Exige la elaboración de proyectos que den respuesta a necesidades concretas y de la DPO anualmente.
- ✓ La articulación entre la investigación y la acción como medio de implementación del programa.
- ✓ Permiten valorar los resultados e impactos del trabajo cultural que denotan un mayor nivel de desarrollo en este campo.

La experiencia de estos años ha demostrado que uno de los ejes fundamentales de éstos procesos es la participación, es decir, que cada creador, artista, cuadro, especialista o trabajador, cada organismo u organización con objetivos afines y cada persona que se considere beneficiado con el nivel de desarrollo cultural que se aspira, se sienta parte del proceso, que se involucre por diferentes vías, desde el nivel de consulta hasta la autogestión, para que esté sensibilizado, identificado y comprometido en el mismo pues será, en definitiva, elemento indispensable para elevar su calidad de vida.

EL Programa de Desarrollo Sociocultural del territorio no se puede reducir a la planificación institucional, sino que la trasciende, su significado lo lleva a expresar los intereses del desarrollo cultural del municipio o provincia, por lo que para lograr sus objetivos se integran un conjunto de organismos, organizaciones y la población misma y no el pequeño grupo de trabajadores de la cultura, los artistas y creadores por sí solos.

En el caso de los Programas de Desarrollo de las diferentes manifestaciones artísticas y culturales no se circunscriben a la gestión interna de la institución especializada, sino a la proyección del desarrollo de cada rama específica, de sus tendencias, líneas y géneros y de los niveles de gestión que se exigen para fomentar y estimular la creación artística y literaria de forma que se satisfagan las necesidades de los artistas y creadores y de la población, que es donde se alcanza la realización plena de ambos.

Existe una relación directa entre la Planificación por Programas de Desarrollo Sociocultural y la Planificación Estratégica Integrada, de forma tal que la primera viene siendo una manifestación concreta de la segunda. En ambos casos "la integración supone la existencia de una diversidad y la posibilidad de combinaciones horizontales entre elementos de una misma organización o de varias y la integración de la informática y las finanzas". Además, existen dos ejes fundamentales que las atraviesan, el liderazgo y la comunicación, procesos que son indispensables desde la concepción del diagnóstico del programa cultural hasta la evaluación de los resultados e impactos alcanzados.

III. Introducción de la Dirección por Objetivos(DPO) y la Planificación Estratégica en los OACE y en los territorios.

En la Resolución # 10 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 27 de enero del 97, se expresa:

“ Por cuanto: El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con el propósito de fortalecer el trabajo y los mecanismos de control que se ejercen por los Organismos de la Administración Central del Estado sobre sus planes y programas y en la búsqueda de métodos de dirección que contribuyan al logro de una mayor eficiencia en la gestión estatal, indicó desde el año 1995, la implantación paulatina de la Dirección por Objetivos”.

La introducción de la Dirección Por Objetivos en todos los Organismos de la Dirección Central del Estado y en los Consejos de la Administración en todos los territorios del país permitió perfeccionar en el Ministerio, las instituciones y las direcciones provinciales y municipales de cultura la Dirección por Programas, pues exigió la concreción anual de los objetivos de forma que fueran alcanzables y medibles, cosa que se había hecho un poco difícil a partir de que los programas que se diseñaban para un período adolecían, en ocasiones, de falta de definiciones concretas espacio - temporales. No obstante, a partir de la implantación de la DPO se ha padecido también la dificultad, en algunos territorios, acerca de la exigencia por parte de los gobiernos de incluir obligatoriamente criterios de medidas, indicadores y niveles de desempeño de carácter cuantitativo, sea en cifras o en por cientos, en procesos donde lo cuantitativo no refleja la transformación cultural que se proponen alcanzar y que, por tanto, es necesario definir otros aspectos cualitativos a considerar, que serán evaluados a partir de una investigación sociocultural.

En 1997 se estableció por parte del Consejo de Ministros la definición de los Objetivos Estratégicos para el período 1998- 2000 por todos los OACE y los territorios que, en el Ministerio de Cultura llevó, a partir del Programa Nacional, una readecuación y concreción de los objetivos en correspondencia con las nuevas condiciones, sobre todo económicas, que tanto habían cambiado desde la aprobación del Programa en 1995 hasta ese momento. En esta definición de objetivos se tuvieron muy en cuenta las especificidades del trabajo cultural.

Mientras la Dirección Estratégica es "una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizados a nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tienen profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras"(CCEC, 1998), como un intento de mejorar la dirección y la gestión de la organización, la Planificación Estratégica es una "poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro el organismo y las instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, y lograr el máximo de eficiencia, eficacia y calidad de sus servicios" (A. González. Inédito).

Pero estos procesos, deben adecuarse a las características y peculiaridades del sector en que se van a aplicar, a la forma específica de abordar el análisis de los objetivos, contenidos, formas y métodos de trabajo que tipifican la esfera dada. Consideramos que ambos están presentes en la concepción, la dirección y planificación de los programas de desarrollo sociocultural.

La dirección por programas y proyectos, según como se ha concebido y aplicado por el Ministerio de Cultura durante más de diez años, es también dirigir por objetivos pero con un pensamiento, enfoque y carácter estratégico y un sentido más cualitativo. Por tanto, al asumir como parte ODCE la Planificación Estratégica, el Ministerio ya poseía cierta experiencia, en sentido general y en forma específica, de cómo aplicarla en la esfera cultural, aunque con la particularidad de que constituye más una proyección de política, a través de los objetivos estratégicos, que después se concreta en los objetivos anuales, los planes de acción y en los proyectos específicos. Programas y objetivos anuales considerados, no únicamente en el marco de sus funciones institucionales internas, sino de la función rectora en materia de política cultural hacia todas las ramas que comprenden los procesos culturales y el universo de relaciones institucionales que determinan el cumplimiento de su encargo social.

En el año 2000 se desarrolló una investigación para la evaluación de la política cultural aplicada y expresada en el Programa Nacional, que sirvió de punto de partida para realizar en el Ministerio de Cultura el proceso de planificación estratégica para el trienio 2001 - 2003, a partir de los principios y lineamientos de la política cultural y teniendo como base los elementos que caracterizan el proceso de desarrollo cultural: el crecimiento sistemático de la participación de la población en la vida cultural, el incentivo a la creatividad personal y comunitaria y la conservación y valoración del patrimonio cultural y nacional.

IV. Resultados alcanzados en la gestión a partir de los programas culturales.

Entre los resultados positivos de la aplicación de los programas y proyectos culturales a los distintos niveles se pueden señalar los siguientes:

- Todas las provincias y municipios tienen diseñados y están implementando sus programas teniendo en cuenta las características específicas, a partir de los diagnósticos de su situación concreta. Estos son discutidos y aprobados por las Asambleas del Poder Popular o por los Consejos de Administración a cada nivel, por lo que se han ido convirtiendo en los Programas de Desarrollo Sociocultural, no de las Direcciones de Cultura sino del territorio en su conjunto, pues deben involucrar a todos los organismos y organizaciones en su apoyo, ejecución y control. Además, es importante señalar que previo a la aprobación del programa en la Asamblea, éstos son discutidos, enriquecidos y aprobados en diferentes espacios en los distintos niveles, donde participan, no solo los organismos del estado y las organizaciones no gubernamentales, sino también intelectuales y personalidades reconocidas por su incidencia en el desarrollo de los territorios.
- Los programas municipales se derivan a su vez en los diferentes proyectos de las instituciones locales y en los objetivos de trabajo que están encaminados a satisfacer las necesidades específicas de la población en cada una de las ramas de la cultura, no solo en el sentido de satisfacer sus gustos y preferencias sino de ir introduciendo nuevos elementos culturales para alcanzar un mayor desarrollo en las comunidades.
- Los diagnósticos de los programas y proyectos se actualizan a partir de las evaluaciones de éstos y cada vez reflejan más las realidades territoriales, por lo que son considerados diagnósticos en movimiento.
- Se concibe y diseña el sistema de evaluación de los programas y proyectos en los territorios que tiene una periodicidad sistemática, parcial y al final de cada año y del período de duración del mismo, es decir que se contemplan tanto evaluaciones de diseño, de proceso y de resultados.
- En la mayoría de los territorios los programas se han convertido en reales instrumentos de gestión, en el documento rector para el desarrollo del trabajo, pues las instituciones y la dirección provincial o municipal gestionan a partir de los objetivos que se proponen y constantemente están actualizándose, con los resultados de las evaluaciones, para la toma de decisiones oportunas.
- Se participó, junto a otros organismos, en el diseño de un conjunto de programas especiales vinculados a objetivos económicos, sociales y culturales específicos y priorizados en el país. (Programa del Plan Turquino y de zonas de difícil acceso, de Educación Estética, de Extensión Universitaria, de Promoción por la Lectura, Cultura- Turismo) y se participa en la implementación de otros programas convocados por otros organismos. De una u otra forma todas las instituciones nacionales están involucradas en el desarrollo de éstos y en los territorios se realiza la adecuación teniendo en cuenta sus características específicas.
- Las instituciones nacionales tienen diseñados o están en proceso de actualización de sus programas de desarrollo para el período, lo que les permite plasmar claramente la política ramal trazada, estos han sido aprobados por el Consejo de Dirección del Ministerio. A partir de los programas de las instituciones se definen los objetivos para cada año.
- Se realizó la investigación para la evaluación de la aplicación de la política cultural teniendo como punto de partida el Programa Nacional, y en estos momentos sus resultados constituyen una base importante para el diagnóstico en el proceso de diseño del nuevo programa nacional.
- Los resultados alcanzados en la gestión cultural durante los años en que se ha aplicado la dirección a partir de los programas y proyectos, sobre todo en los últimos cinco años, reflejan importantes avances: se ha logrado una mayor participación de los actores sociales involucrados en el mismo, entre ellos la población y los creadores, en los distintos niveles; se ha asimilado el enfoque cualitativo aplicado en la planificación, seguimiento y evaluación de los procesos culturales y la utilización de un lenguaje y una concepción teórica que se aviene más a las características de estos procesos y a la formación profesional de los especialistas de las disímiles ramas que trabajan en este sector: historiadores, historiadores del arte, sociólogos, psicólogos, maestros, escritores, artistas, musicólogos, teatrólogos, entre otros. Estos resultados se han podido constatar en las evaluaciones periódicas que se realizan en los territorios y en la evaluación del Programa Nacional.

- Las instituciones y territorios que durante estos años han trabajado por programas con rigor científico, de forma integrada con todos los factores y con el nivel de participación social requerido, han alcanzado resultados que los sitúa en los primeros lugares en cuanto al desarrollo cultural, en nuestro país.

Es lógico que durante estos años hayan existido un conjunto de dificultades en la gestión a partir de la aplicación de los programas, entre las que se encuentran:

- Las difíciles condiciones económicas en medio de las cuales se ha mantenido el trabajo cultural en estos años.
- Insuficiente integración e integralidad en el trabajo por programas en todo el sistema institucional.
- No todas las instituciones nacionales y provinciales han trabajado a partir de programas de desarrollo, sino teniendo en cuenta las necesidades inmediatas y coyunturales, por lo que no se realiza el control de la gestión de las instituciones en los territorios a partir del programa.
- El carácter tan general de algunos programas que, a veces, parecen una declaración de aspiraciones y no concretan los resultados a que se aspira, lo que motiva que, en ocasiones, se consideren utópicos.
- La falta de sensibilidad, de comprensión conceptual y del adecuado nivel de jerarquización en algunos lugares, para dar el tratamiento adecuado que el sector de la cultura requiere.
- La insuficiente preparación del potencial humano para enfrentar esta forma de dirigir los procesos culturales.
- La inestabilidad de los especialistas y los cuadros que no permiten un dominio y toma de conciencia de la importancia del trabajo por programas.
- La existencia de "proyectos" que en realidad no reúnen las características requeridas, ni por el problema que se proponen resolver ni por su diseño metodológico.
- La debilidad en el desarrollo de los procesos de evaluación, que adolecen en algunos casos de rigor científico al no aplicarse métodos adecuados de investigación, otros tienen un carácter meramente descriptivo no valorativo y no siempre se logra el nivel de participación necesario de los beneficiarios en este proceso.

Las dificultades y contradicciones propias del proceso de desarrollo que experimentamos podrán ser atenuadas y/o resueltas en la medida en que el pensamiento, la toma de conciencia y la claridad de que éstas existen crezca en los cuadros y especialistas responsabilizadas en su solución, así como aplicando consecuentemente la dirección por programas en cada una de las instancias y eslabones del sistema de la cultura, con la real y efectiva participación de los creadores y la población en las diferentes fases del proceso.

Precisamente, en las nuevas condiciones históricas donde la proyección de la política cultural ha arribado a una nueva etapa, se ha redimensionado, a partir del lugar y el papel que siempre ha tenido en nuestro modelo social, consideramos que es la dirección por programas, con las peculiaridades específicas que posee y perfeccionando su diseño y aplicación, con un mayor grado de precisión a los distintos niveles, la que se adecua a nuestro sector, lo que se ha visto corroborado por más de diez años de aplicación en el sistema de la cultura.

Consideraciones finales.

Las duras condiciones económicas por las que ha transitado nuestro país en estos años no han impedido un amplio quehacer cultural, pero es necesario seguir avanzando a una escala superior y con más dinamismo, teniendo como base la experiencia adquirida en la gestión a partir de los programas de desarrollo, sin desvirtuar los procesos culturales.

Actualmente experimentamos, en medio de una situación internacional tan convulsa y globalizada e insertándonos de una forma cada vez más coherente y decidida en el mundo contemporáneo, la seguridad de que los programas emprendidos para el desarrollo de nuestro país continuarán aplicándose, a partir de una mayor comprensión sobre el lugar y papel de la cultura en la sociedad actual, como única alternativa verdadera para salvar el futuro de la humanidad.

Bibliografía.

- Badía, Ricardo. Algunos apuntes y reflexiones en torno a Programas Culturales. 1998.(Inédito)
- CEPAL: Notas para el estudio de la gestión pública en el campo de las políticas sociales. 1997.
- CEPAL: Gestión de programas sociales en América Latina. Serie Políticas Sociales 25. Volumen I. Naciones Unidas. Santiago de Chile. 1998.
- CCED. Dirección por objetivos y planificación estratégica. La experiencia cubana. Compendio de artículos. Centro Coordinador de Estudios de Dirección.MES. Ciudad Habana. 1998.
- González, Andrés. Tesis de Maestría. Inédita.
- Hart Dávalos, Armando. Discurso.23-3-89.
- Hart Dávalos, Armando. Discurso.28-2-86.
- Ministerio de Cultura. Programa Nacional Cultura y Desarrollo. Ediciones CREART. 1995.
- Valderrama, Fernando: Historia de la UNESCO. UNESCO. París. 1991.