

8.1 Buenas prácticas

por [Pedro Canut Ledo](#)

El capítulo analiza el concepto de buena práctica como parte de un programa de gestión del conocimiento, así como su utilidad en el ámbito de la gestión cultural, en la medida en que supone una respuesta satisfactoria a una problemática concreta. Su detección y recopilación exigen de una delimitación de los criterios de calidad que debe cumplir, sobre los que se reflexiona a continuación a partir de casos concretos.

.....

1. Introducción

La profesión del gestor cultural, así como la disciplina y el campo de actuación en el que desarrolla su actividad, han cobrado carta de naturaleza muy recientemente en comparación con otras profesiones del sector cultural. Muy relacionado con las capacidades con las que debe contar un gestor cultural, que se han ido delimitando en los últimos años, algunas de las cuales se citarán en este trabajo, se encuentra el peculiar escenario en el que debe realizar su actividad: la sociedad en la que interactúan y se desarrollan ciudadanos demandantes de cultura, compleja y en continua evolución. Esta realidad influye en los conocimientos y las herramientas, tanto cognitivas como instrumentales, de las que debe disponer un gestor en el desempeño de su tarea. El gestor cultural debe ser capaz de representar su rol en este escenario, dando respuesta a las necesidades de esta sociedad compleja y cambiante.

Sin duda, el gestor tiene que enfrentarse en el día a día a realidades mutables que dificultan cualquier proceso de estructuración de su actividad, ya que exigen del profesional una importante capacidad de adaptación a continuas novedades y cambios en el contexto.

La juventud de una disciplina poco definida, y el hecho de tener que trabajar en ámbitos complejos y variables, ha llevado al recurso a referencias y modelos transferibles donde el gestor cultural pudiera ver reflejados sus retos, y solventados algunos de sus riesgos. En definitiva, se ha contado con experiencias previas modélicas que pudieran alumbrar el camino al gestor en la toma de decisiones ante las numerosas hipótesis que se presentan en una sociedad compleja. El trabajo con el ejemplo de las prácticas de otros, aplicadas a contextos similares aunque diferentes, pero en las que siempre se pueden encontrar ideas, recursos, herramientas y soluciones a problemas propios, se antoja imprescindible para una profesión en continua evolución como la del gestor cultural.

El presente capítulo pretende avanzar sobre esta idea: la relevancia que tiene para un gestor y la entidad en la que desarrolla su actividad la utilización de buenas prácticas como método para la mejora de las posibilidades de éxito de una iniciativa, y como instrumento de capacitación en el desempeño de sus funciones.

Una buena práctica acaba formando parte del saber hacer de la persona u organización que la ha implementado, y por tanto de su capital intelectual. La buena práctica se convierte en este caso en el eslabón de una cadena de valor imprescindible en la sociedad del conocimiento actual. Y asimismo pasa a ser objeto de los programas de gestión de conocimiento que muchas organizaciones ponen en marcha para mejorar la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos.

2. La buena práctica y la gestión del conocimiento

A pesar de que el concepto y la importancia central de la información en nuestra sociedad han sido ampliamente desarrollados recientemente por numerosos teóricos, entre los que destaca sin duda Manuel Castells, en su definición del paradigma de la sociedad informacional; ya desde finales de los años 60, principios de los años 70, sociólogos que fueron precursores en las teorías postindustrialistas (Alain Touraine, en *La société post-industrielle* o Daniel Bell, en *The Coming of Postindustrial Society* indicaron el papel relevante de la información y el conocimiento en nuestra civilización.

Así, en estas formulaciones existen tres postulados comunes que caracterizan el cambio de época, adelantándose varias décadas a la situación que caracteriza nuestro momento actual. El primero de ellos, indicaría que la fuente de productividad y crecimiento económico reposa sobre la generación de conocimiento, extendido a todos los aspectos de actividad económica, a través del proceso de información. El segundo pondría el acento en el paso de una economía basada en la producción de bienes, a una economía ligada al acceso a los servicios. Y el tercero de ellos indica que la nueva economía incrementaría la importancia de los empleos vinculados a un alto contenido en información y conocimiento, a resultas de lo cual, los ligados a la gestión y a las profesiones cualificadas crecerían mucho más rápido que los de cualquier otro segmento.

Dicho sea de otro modo, este modelo conlleva a considerar que, sea cual sea el sector en el que se desarrolle una actividad, la organización responsable de la misma debe tener muy en cuenta de qué manera organiza su savoir-faire pues ello constituye un elemento crítico en su eficacia y productividad.

Esto rige para una empresa productora o prestadora de servicios con un punto de vista altamente comercial, de la misma manera que es igualmente aplicable a una institución pública que trabaja en la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía o a una entidad del tercer sector, ONG o similar.

Cada organización cuenta con un capital informacional e intelectual que debe gestionar adecuadamente pues, ahora más que nunca, supone un valor de todo tipo, del cual el económico no es el menos importante.

De ahí que la gestión de los activos intangibles que generan valor a una organización esté convirtiéndose en un elemento clave para economistas, empresarios, académicos, intelectuales, activistas humanitarios o políticos.

Hablar de gestión de activos intangibles de una organización, supone referirse a diferentes aspectos, aunque fundamentalmente a lo que se denomina Gestión del Conocimiento, disciplina también conocida por sus siglas en inglés KM (Knowledge Management).

Existen múltiples formas de definir en qué consiste la Gestión del Conocimiento, aunque una de ellas la vincula con otro concepto clave, como es el de Capital Intelectual. Así pues, la Gestión del Conocimiento sería el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de una forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (www.gestiondelconocimiento.com). En el caso de una entidad cuyos objetivos estén íntimamente ligados al interés público lógicamente no se puede, desde un mínimo acercamiento deontológico, plantear la situación a partir de un punto de vista competitivo y de mayor eficiencia de la propia organización, sino que uno de los retos a los que se deberá enfrentar será a la obligación ética -y en cierto modo fundacional- de socializar ese conocimiento abordando también una cierta aproximación relacional de su labor frente a los diferentes agentes existentes o emergentes.

Una de las primeras y más básicas iniciativas que se plantean en un programa de Gestión del Conocimiento en cualquier organización es, por su sencillez, **la identificación y difusión de buenas prácticas** relacionadas con los procesos vinculados a los objetivos de la entidad. A menudo, este desarrollo se da tras un paso más elemental como serían los manuales de procedimiento, no en vano, el enfoque ligado a las buenas prácticas tuvo su origen en las corrientes vinculadas a los programas de mejora y control de la calidad.

¿Qué es lo que permite a un agente cualquiera o a una organización la puesta en marcha de un programa de buenas prácticas? En primer lugar, salvar la situación más común que es la de recopilar un conocimiento que se halla disperso, a menudo en la mente de las personas directamente implicadas en las acciones de la entidad, o de las organizaciones que trabajan en un entorno geográfico que dificulta con frecuencia la comunicación y la circulación de información bien sea vertical u horizontal.

La creciente movilidad de los trabajadores en las organizaciones, que causa en ocasiones su temprana marcha de las mismas cuando han acumulado un Capital Intelectual individual considerable, la falta de literatura especializada sobre aspectos y áreas novedosas, y otras carencias, hacen que frecuentemente la propia organización o las entidades con las que se trabaja, se vean empujadas a lo que algunos gestores gráficamente califican como reinventar permanentemente la rueda.

Un programa de buenas prácticas debería dar respuesta a ello, evitando esa reiteración, así como mejorar la eficacia de los agentes, identificar, por defecto, las malas prácticas, minimizar los trabajos repetitivos y evitar costes innecesarios, no solamente desde un punto de vista económico, sino de recursos humanos e intelectuales.

Para ello, será necesario combinar dos acciones complementarias de importancia.

- Almacenar y clasificar el conocimiento a través de una base de datos.
- Crear una metodología que permita compartir éstas, en forma similar a Comunidades de Práctica, es decir, una Red de Agentes organizada, que permita conectar horizontal y verticalmente todos ellos y con todos ellos, para transmitir y compartir la información.

Según David Skyrme, se puede establecer un modelo de 6 pasos para un programa de buenas prácticas (www.skyrme.com).

Estos pasos serían los siguientes:

- Identificar las necesidades de los usuarios.
- Descubrir las buenas prácticas.
- Documentarlas mediante una base de datos.
- Validarlas.
- Desarrollar la estrategia de recolección y diseminación de los datos.
- Poner en marcha una infraestructura de apoyo, tanto a nivel humano, como técnico.

Algunas observaciones se deducirían del anterior esquema. Por un lado, el hecho de poner en marcha un programa de buenas prácticas, no debería hacerse sin una reflexión sobre en qué áreas se puede realmente utilizar y extraer conocimiento que pueda ser útil para la gestión posterior. Por otro lado, a pesar de que existen muchos métodos para descubrir las buenas prácticas, uno de los más aplicables sería insistiendo de nuevo- la creación de comunidades de práctica, así como la revisión de los informes finales de los proyectos. Esto no agotaría la posibilidad de lanzar investigaciones ad-hoc, e incluso trabajos de campo en contacto directo o entrevistas con agentes identificados previamente.

Respecto a la base de datos, se debería tener clara la importancia de no hacer una descripción exhaustiva de cada acción o proyecto, sino de dar la información suficiente, y no más que la suficiente, para permitir -a los usuarios de la misma- discernir sobre si merece la pena explorar más a fondo el proyecto en concreto. Debe pensarse ante todo en un enfoque en diferentes fases y capas, con el fin de lograr la mayor economía de esfuerzos posible. La base de datos debe dar suficiente información para que el usuario potencial decida si ir más adelante.

Un punto crucial es el de la validación de las buenas prácticas. Según los teóricos de KM, ello es especialmente delicado en áreas como la de la gestión cultural, en la que no se puede establecer un análisis inmediato de causa-efecto en los procesos, y en las que existirá necesariamente un alto grado de subjetividad en el análisis. El planteamiento más habitual, además de un protocolo de evaluación, implica un grupo de expertos involucrado en ello, expertos que, de alguna manera, se puedan encontrar también vinculados a la explotación ulterior de los resultados.

Finalmente, hay que insistir en la importancia de que una base de datos de buenas prácticas, sin una comunidad o red de difusión de la información en ella contenida, no tiene ningún sentido. Se entiende como comunidad, una red de conocimiento a través de la cual se comparte una serie de elementos prácticos deducidos de los datos y la información recopilada.

3. Concepto de buena práctica

Cualquier propuesta definitoria del concepto de "buena práctica" parte de una noción utilitarista. Recurriendo a una definición propia y sencilla surgida de la reflexión a partir de las recogidas en diversos "La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro". En el mismo destaca la importancia de la competencia del gestor cultural para diagnosticar y modelizar información para su acción profesional.

El recurso a buenas prácticas en gestión cultural, si de ellas se ha llevado a cabo una buena sistematización (y en ese sentido es clave la gestión de un programa de buenas prácticas), puede permitir el aprendizaje a partir de experiencias y del conocimiento de los otros, y su aplicación en otros contextos con la conveniente adaptación a las dimensiones oportunas.

La búsqueda de buenas prácticas en gestión cultural tiene relación con los actuales planteamientos sobre los criterios de calidad y eficiencia de las intervenciones sociales, que abarcan no sólo aspectos procedimentales y de gestión, sino también la satisfacción de las necesidades de las personas afectadas y la superación de su problemática.

¿Para qué puede servir una buena práctica a un gestor cultural?:

- Para comprender las realidades y sus contextos y ayudar a reflexionar sobre las decisiones a tomar en cada momento.
- Para evitar errores, y resolver dudas.
- Para mejorar en los procesos de pensamiento y tomar las medidas más acordes a las necesidades.

En definitiva, es una forma de compartir información útil para la labor diaria de gestión.

Como apuntan Alba Colombo y [David Roselló](#) en su libro Gestión cultural. Estudios de caso, "las buenas prácticas transforman proyectos casuales en modelos estrella, capaces de generar tendencia".

7. Criterios de buenas prácticas

Se puede considerar buena práctica en gestión cultural a aquella que cumple con una serie de criterios de excelencia. Esto permitiría una redefinición del propio concepto de buena práctica como "actuación o estrategia en el marco de un proyecto de gestión cultural que ha dado respuesta satisfactoria a problemáticas concretas de forma que puede servir como ejemplo para futuros gestores, y que se adecua a los siguientes criterios: innovación, transferibilidad, sostenibilidad, viabilidad, eficacia, impacto positivo, planificación, existencia de indicadores de evaluación y aplicación, y eficiencia."

Innovación

Innovar consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto. Más concretamente, y según el Diccionario de la Real Academia Española, innovar radica en introducir modificaciones adecuadas a la moda, entendiendo por moda el uso, modo y costumbre en boga.

La innovación puede provenir de la introducción de elementos nuevos en una actuación concreta, tanto en los procedimientos como en los contenidos o tipo de servicio prestado. En el caso de un proyecto de gestión cultural, la innovación puede referirse al hecho de utilizar nuevas formas en la solución de problemas concretos, o a la utilización de sistemas de gestión en las intervenciones que no hayan sido puestos en práctica hasta el momento, o difieran en algún elemento específico de los empleados. Se une a esto el hecho de que el impacto provocado por la incorporación de estos elementos sea visible y positivo.

En este sentido, la innovación haría referencia a dos planos de la intervención en gestión cultural:

- Los contenidos, o formas de acometer los problemas o afrontar las necesidades a cuya solución va destinada una iniciativa concreta (servicios prestados, actividades propuestas, estrategias de ejecución propuestas, etc.).
- Los métodos, o sistemas de gestión del proyecto en sí mismo, como herramienta de intervención en una realidad y un contexto concreto. Haría referencia a la gestión de aspectos como los recursos técnicos, financieros o humanos y todos aquellos relativos a la metodología de trabajo interno.

Para conocer si un proyecto es innovador, se le podrían realizar las siguientes preguntas clave:

- ¿Presenta el proyecto una forma novedosa de acometer una necesidad o problema detectado?
- ¿Se han utilizado procedimientos novedosos en el desarrollo de la idea, del producto, que pone en marcha el proyecto: participativos, interactivos con el entorno, etc.?
- ¿Se ha llevado a cabo una redefinición en los procesos de comercialización o difusión de la acción?
- ¿Se han incorporado elementos tecnológicos novedosos en alguna fase del proyecto?
- ¿El proyecto ha supuesto la modificación de procesos organizativos habituales en la entidad que lo ha puesto en marcha, que haya supuesto una mejor gestión del conocimiento interno?

Transferibilidad

El concepto transferibilidad ya ha sido definido en muchos contextos similares al que es objeto de este trabajo.

Uno de los grandes retos a los que debe enfrentarse un buen programa de buenas prácticas sería el de la necesaria socialización de los conocimientos, tal y como se ha definido en la introducción de este texto, lo que

determinaría que, en esa labor de acopio del Capital Intelectual, una de las tareas fuera la de reunir aquellos saberes aplicables a otras realidades o utilizables por otros agentes.

El programa HABITAT de las Naciones Unidas (UNITED NATIONS CENTRE FOR HUMAN SETTLEMENTS) define por transferencia la aplicación de una práctica a un contexto distinto del entorno para el que fue creada.

En este sentido, la posibilidad de replicar una práctica de gestión cultural en un contexto, situación o lugar diferente, o alguno de los elementos de la misma, la convertirían en susceptible de ser incorporada a un catálogo de buenas prácticas.

Es importante en este sentido tener en cuenta también lo que el programa HABITAT establece como elementos que determinan el grado de transferibilidad de una experiencia, de los que

- La simplicidad para que la ejecución pueda hacerse con cierta independencia del contexto.
- El uso eficiente de recursos.

Para valorar la transferibilidad en un proyecto se plantean algunas preguntas clave:

- ¿Existen procedimientos dentro del proyecto para favorecer la circulación de las experiencias y aprendizajes?
- ¿En qué medida el proyecto es reproducible sin requerir apoyo externo?
- ¿En qué medida el proyecto es suficientemente flexible para permitir su replicación no mimética?

Sostenibilidad

En el ámbito cultural, el medio o largo plazo son claves en la consideración del éxito de un proyecto. Conviene alejar la gestión cultural de respuestas puntuales, de aquello que tiene un efecto inmediato y no durable. Toda intervención que se precie en este ámbito busca un impacto en el tiempo, un beneficio sostenible, una reacción perdurable. Muchas iniciativas de gestión cultural deben contar con la implicación de los agentes y de la población local en la respuesta a las necesidades y demandas para las que se crean, y la incorporación de mecanismos y metodologías que faciliten la perdurabilidad y la sostenibilidad de las estrategias de solución. Sería por tanto una buena práctica aquella iniciativa que hubiera permitido el mantenimiento de un servicio creado, de forma independiente, o de un beneficio generado, durante un largo espacio de tiempo.

¿Cuáles podrían ser algunas preguntas clave para valorar la sostenibilidad de un proyecto?:

- ¿Cuenta el proyecto con un apoyo social y político suficiente?
- ¿La organización que debe gestionar el proyecto tiene capacidad para llevarlo adelante?
- ¿Se adapta el proyecto a la realidad sociocultural de la población meta?

Viabilidad

De acuerdo a la definición del Diccionario de la Lengua Española, viable es aquello que por sus circunstancias, tiene probabilidad de poderse llevar a cabo.

La valoración de los grados de viabilidad de un proyecto de gestión cultural tendría relación con el grado de consideración de las circunstancias externas e internas que rodean a los agentes implicados. En este sentido, la viabilidad de un proyecto podría también calibrarse a dos niveles: el que hace referencia a los recursos

disponibles, y a la adecuación a los mismos de la propuesta de solución de un problema o una necesidad; y el relativo al contexto, es decir, a la necesaria adaptación de la iniciativa a la realidad social del espacio en el que se pretende aplicar.

La viabilidad de un proyecto tiene relación con la adecuación de los objetivos y de los resultados buscados al contexto en el que se interviene, y por tanto a las necesidades reales de la población o colectivo beneficiario, es decir, eso que haría que una iniciativa fuera calificada como pertinente o coherente.

En definitiva, un criterio como el de la viabilidad viene a hacer hincapié en la importancia del conocimiento del contexto en la gestión cultural. El éxito de una iniciativa radicaría en la capacidad de adaptar su aplicación a las posibilidades de las entidades implicadas, y a las circunstancias económicas y sociopolíticas del espacio al que va destinada.

Se presentan algunas preguntas clave que pueden orientar a la hora de valorar la viabilidad de un proyecto:

- ¿El proyecto es una respuesta adecuada a las necesidades identificadas en el diagnóstico del contexto?
- ¿Hay correspondencia entre los objetivos del proyecto y las necesidades a las que va destinado?
- ¿El objetivo general es justificación suficiente para la realización del proyecto?
- Los resultados y soluciones técnicas son adecuados a los problemas identificados y a las capacidades de los ejecutores y usuarios?

Eficacia e impacto positivo

Una de las definiciones de eficacia hace referencia al cumplimiento al cien por cien de los objetivos planteados en un proyecto. En este sentido, la eficacia sería sencilla de medir si el proyecto tiene perfectamente definidas sus finalidades. La incorporación de indicadores de evaluación es básica para la determinación del grado de eficacia de un proyecto. Pero la clave para la selección de una práctica estaría en las modificaciones producidas en el entorno al que va dirigida la actuación, el impacto provocado por la intervención. Se cree esencial en la consideración de buena práctica en proyectos de gestión cultural el hecho de que a través de la iniciativa se haya producido algún cambio positivo, ya previsto o no, en el campo de destino de la acción. Para ello es fundamental que el proyecto analice la realidad en la que va a intervenir, y contemple la posibilidad de evaluar el efecto causado con la actuación, que prevea formas de examinar la situación posterior a su ejecución.

Se aportan a continuación algunas preguntas clave para valorar la eficacia de un proyecto y para la mejor comprensión del propio criterio:

- ¿Los objetivos específicos del proyecto están formulados con precisión?
- ¿Es posible alcanzarlos tal y como están definidos?
- ¿Se han definido los factores externos e internos que pueden incidir en el logro de los objetivos?
- ¿Se ha realizado una previsión de impacto al inicio del proyecto? ¿Se ha llevado la evaluación correspondiente?

Planificación

Existen variadas definiciones del concepto de planificación. Se podría seleccionar aquella que dice que planificar "Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse". En el caso de la gestión cultural la planificación incide en el éxito de una acción en la medida que reduce la incertidumbre. La buena planificación en un proyecto minimiza la imprevisión y facilita un control

continuo de la intervención. Es inevitable, a la hora de trabajar en contextos diversos, y con metodologías complejas, como es el caso de la intervención cultural, el surgimiento de elementos inesperados que afecten a los objetivos marcados en el proyecto. Su reducción a través de una buena planificación es clave para lograr los resultados deseados.

¿Qué preguntas se podrían hacer a un proyecto para valorar la calidad de su planificación?

- ¿Se han definido claramente los resultados a conseguir con el proyecto?
- ¿Están perfectamente detalladas las acciones a desarrollar para conseguir esos resultados?
- ¿Existe un calendario de acciones coherente con los resultados a conseguir?
- ¿Están definidas las responsabilidades de cada uno de los miembros del posible equipo de trabajo del proyecto? ¿Y el papel de otros agentes implicados?
- ¿Está prevista un programa de seguimiento y evaluación del plan de trabajo?

Existencia de indicadores de evaluación y aplicación

Como se ha comentado anteriormente, la introducción de indicadores de evaluación en un proyecto es básica para la determinación del grado de eficacia del mismo, y por tanto, del nivel de cumplimiento de los objetivos de la iniciativa.

Siguiendo una definición de evaluación adaptada al ámbito cultural, "La evaluación es el proceso sistemático mediante el cual se obtiene información necesaria sobre los resultados, previstos o no, y el funcionamiento de un proyecto cultural para saber en qué medida se logran los objetivos y se desarrolla la producción, y poder tomar así las decisiones oportunas para reconducir dicho proyecto mediante la modificación de cualquiera de sus aspectos"¹⁴. Roselló Cerezuela, David. Diseño y evaluación de proyectos culturales. Barcelona: Ariel, 2007. p. 206.

La importancia de la evaluación en términos de redefinición de objetivos y acciones ante eventuales cambios del contexto o imprevistos tendría relación con otro criterio importante como el de la sostenibilidad. En gestión cultural es muy importante la posibilidad de hacer durable una actuación e independiente de agentes externos al contexto en el que se interviene. Una buena práctica sería aquella que contempla la inclusión de indicadores de evaluación que permitan analizar el cumplimiento de lo previsto y las posibilidades de impacto durable.

Se presentan a continuación algunas preguntas que pueden ayudar a valorar la idoneidad de un proyecto en esta materia, y la calidad de sus indicadores:

- ¿Se ha diseñado un proceso de evaluación del proyecto cultural? ¿Entre las herramientas de evaluación, se cuenta con indicadores?
- ¿Los indicadores presentados están ligados a los objetivos y resultados previstos en el proyecto?
- ¿Los indicadores son medibles de manera sencilla? ¿Se acompañan de fuentes de verificación accesibles?
- ¿Los indicadores son comprobables, y por tanto, asequibles a los recursos del proyecto y su promotor?

Eficiencia

Difiere del concepto eficacia, tal y como se ha definido aquí. La eficiencia es la medida del éxito de los resultados obtenidos en relación con los recursos movilizados. Se consideraría eficiente una práctica en gestión cultural que con el mínimo de recursos materiales, financieros, humanos y técnicos utilizados, haya conseguido

el máximo de resultados previstos. Supone por tanto la puesta en relación en términos de rentabilidad del esfuerzo invertido con los logros del mismo. En definitiva, una buena práctica sería aquella que propusiera estrategias de gestión que permitieran un ahorro en el uso de recursos y facilitara la consecución de los objetivos al menor coste posible.

Se presentan algunas preguntas clave para valorar la eficiencia de un proyecto:

- ¿Los medios para la ejecución del proyecto están bien descritos y son necesarios para la realización de las actividades?
- ¿Está bien definido el presupuesto?
- ¿Está bien definido el cronograma, la secuencia y la duración de las actividades?
- ¿Ha existido suficiente flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes en la ejecución de las actividades?
- ¿Se han definido resultados? ¿Se pueden alcanzar en un tiempo más corto?

8. Algunos ejemplos de buenas prácticas

Se seleccionan a continuación algunos proyectos que podrían tener la consideración de buenas prácticas por responder alguno de sus elementos a los criterios analizados más arriba. Son meros ejemplos seleccionados para tener una pequeña muestra que reúna diferentes disciplinas, territorios, modelos de gestión y titularidades, y elementos de calidad. Se presenta una breve descripción y un enlace a más información para un mejor conocimiento de cada iniciativa.

Fundación César Manrique

- Buena práctica: sostenibilidad
- Titularidad: Privada / Financiación: Privada.

Continuando con las ideas de su fundador, César Manrique, que falleció en 1992 su casa-museo no sólo ha servido para dar a conocer su obra, sino que se ha erigido como un estandarte en la defensa del medio ambiente en Lanzarote. Con sus actividades culturales y acciones educativas ha conseguido concienciar a la población isleña de que existen formas diferentes de desarrollo más allá del urbanismo costero.

Hoy en día se trata de un centro cultural de primer orden, que se autofinancia mediante las entradas al museo y los productos de merchandising.

A partir de las ideas de su fundador, la Fundación César Manrique ha absorbido su espíritu de lucha y, autofinanciándose, ha sido un contra-poder a los intereses urbanísticos que azotan las áreas costeras.

La buena práctica radica en un modelo de gestión que permite la autofinanciación, lo que la ha hecho sostenible en el tiempo, a lo que ha contribuido un importante arraigo social.

Más información: www.fcmanrique.org

La red de teatros, auditorios, circuitos y festivales de titularidad pública

- Buena práctica: transferibilidad

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

- Titularidad: Pública / Financiación: Pública.

Esta estructura, nacida en el año 2000, se ha convertido con el paso de los años en un espacio de trabajo que permite a sus asociados abordar programas y recibir formación que de manera individual difícilmente podrían asumir. La Red ofrece, por ejemplo, la posibilidad de formación continua para sus profesionales, atiende a la investigación en el ámbito de las artes escénicas en España y mejora el conocimiento de la situación del sector a través de ferias y encuentros.

El espíritu de cooperación que promueve para mejorar las posibilidades y capacidades de sus asociados, y su estructura en red, la convierte en una experiencia transferible, tanto a nivel nacional, como internacional, incluso en otras disciplinas artísticas. Su flexibilidad y sencillez, la hace reproducible en otros contextos.

Más información: www.redescena.net

Scarpia. Jornadas de intervención artística en el espacio natural y urbano de El Carpio (Córdoba)

- Buena práctica: eficacia e impacto positivo.
- Titularidad: Privada (tercer sector) / Financiación: Pública

SCARPIA es una muestra artística que se celebra todos los veranos en el municipio cordobés de El Carpio. A partir de la iniciativa de un estudiante de Bellas Artes de la localidad, comprometido por trasladar el arte contemporáneo a su pueblo, surge un proyecto artístico que ha cumplido en 2013 su duodécima edición.

Esta muestra lleva artistas emergentes y conferenciantes de primer nivel que reflexionan en torno a la cultura, el espacio público y la sociedad. Muchas de las acciones están pensadas para su realización en complicidad con la población local, lo cual deriva hacia un mejor conocimiento de lo que supone la cultura en la ciudadanía y, por ende, su importancia para el desarrollo económico y social.

Como experiencia de transformación local, por su elevado nivel de implicación de la población, y su utilidad en términos sociales y territoriales, el proyecto cumple con el criterio de eficacia e impacto positivo.

Más información: scarpia2013.blogspot.com.es

GAM. Groupe d'Animation Musicale

- Buena práctica: viabilidad
- Titularidad: Privada (tercer sector) / Financiación: Fundamentalmente privada (socios).

El Groupe d'Animation Musicale de Pau (Francia) es una asociación nacida en 1977 que trabaja fundamentalmente en la educación musical en la región de Aquitania. Su trabajo de base consiste en potenciar el conocimiento de la música como herramienta de desarrollo personal y social.

Para ello trabaja en la investigación, la reflexión y la práctica artística con niños, adolescentes y adultos; en áreas de neonatología de hospitales; en colegios donde se emplea la música como trabajo colectivo junto a profesores para la prevención y solución de conflictos en el aula; en el desarrollo de instrumentos novedosos que permitan sentir la emoción de la música.

La alta correspondencia entre objetivos y necesidades atendidas, en su alto nivel de compromiso social, en un contexto muy bien definido, hace del proyecto una iniciativa viable.

Más información: gampau.fr

ArtLab Huesca

- Buena práctica: innovación
- Titularidad: Pública / Financiación: Pública / Gestión: Privada.

Art Lab Huesca es un laboratorio multimedia del Área de Cultura del Ayuntamiento de Huesca para el desarrollo de proyectos artísticos vinculados a las nuevas tecnologías. Cuenta con tres áreas de trabajo: Música, Audiovisual y Diseño Multimedia, que son coordinados por artistas y profesionales en activo en cada uno de estos ámbitos.

El Art Lab ofrece formación práctica, asesoramiento a proyectos creativos, locales de ensayo, alquiler de equipos audiovisuales y utilización de programas y equipos a artistas emergentes y colectivos que de otra forma verían truncada la posibilidad de comenzar un itinerario profesional al finalizar la formación reglada.

El Art Lab cuenta con una vertiente social importante al colaborar en tareas de I+D+i con entidades sin ánimo de lucro de la ciudad respecto a arte y nuevas tecnologías, así como en lo que respecta a su proyección a la ciudadanía: talleres infantiles, muestras de arte emergente, conexiones entre público local y grupos de música que usan el centro.

Más información: gampau.fr

Para la Reflexión

- Puede ser interesante entrar en los sitios Web de los proyectos que te aportamos a continuación, para revisar sus características, y comprobar si alguno de ellos, con las referencias que te presentamos, puede ser considerado una buena práctica. Son simples ejemplos, pero puedes probar con cualquier otro proyecto. Es interesante tratar de identificar alguno de los criterios de calidad reseñados en el texto.
 - Biblioteca de Artium.
 - Alg-a (laboratorio gallego de nuevas tecnologías, arte y territorio).
 - Yo soy mecenas de la cultura.
 - Medialab Prado.
 - Centro de Tecnologías del Espectáculo INAEM.
- ¿Sabes de otros proyectos que a tu parecer podrían ser considerados buenas prácticas a partir de los criterios planteados en este capítulo?
- ¿Crees que los criterios que definen las buenas prácticas en gestión cultural son fáciles de detectar en los proyectos? ¿Cuál crees que sería la metodología de evaluación más apropiada para su detección? Quizás puedas reflexionar sobre ello utilizando como referencia alguna metodología que conozcas que pueda ser aplicable.

Bibliografía

ANNE, Abdoulaye. "Conceptualisation et dissémination des bonnes pratiques en éducation: essai d'une approche internationale à partir d'enseignement tirés d'un projet" [en línea]. En: *Développement curriculaire et "bonne pratique" en éducation*. París: UNESCO, Bureau International d'Education, 2003. 16 p. Disponible en: portal.unesco.org

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. *Guía de buenas prácticas en la gestión cultural* [en línea]. Barcelona: APGCC, 2011. 22 p. Disponible en: www.gestorcultural.org

BELL, Daniel. *The coming of postindustrial society: a venture in social forecasting*. New York: Basic Books, 1976. 507 p.

CASTELLS, Manuel. "Social Theory And The Network Society". En: *IN3 UOC Doctoral Program. Seminar on the Interdisciplinary Analysis of the Network Society*, 2003. Barcelona : Universitat Oberta de Catalunya, 2003.

Best practices, key components and transferability [en línea]. En: *Innovative and Effective Approaches to Housing: a guide to the UNCHS best practices database*. Nueva York: Columbia University, United Nations Urban Habitat Project, 1998, p. 43-54. ISBN 92-1-131432-1. Disponible en: www.ocs.polito.it

CORTADA DE LA PEÑA, María; CRUSELLAS TURA, Estel. "Criterios para detectar buenas prácticas locales" [en línea]. Tamyko Isa Figueras (coord.). En: *Documents Pi i Sunyer*, n. 25, 2003, 30 p. ISSN 1139-0212. Disponible en: es.pisunyer.org

Gestión cultural: estudios de caso. Alba Colombo; David Roselló Cerezuela (eds.). Barcelona: Ariel, 2008. 301 p. ISBN 978-84-344-2226-1.

Guidelines for transferring effective practices: a practical manual for South-South cooperation [en línea]. Bangkok: Mitnara Printing, [Nations Urban Habitat Project], 1998. 46 p. ISBN 92-1-131405-4. Disponible en: www.ocs.polito.it

HERNÁNDEZ, Tulio. "La cultura como dimensión estratégica". [en línea] En: *Ensayos sobre políticas públicas culturales para la región andina*. Caracas: Corporación Andina de Fomento; Fundación Bigott, 2005. 32 p. Disponible en: es.scribd.com

Informe sobre desarrollo humano 2004. La libertad cultural en el mundo diverso de hoy [en línea]. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Madrid: Mundi-prensa libros, 2004. 285 p. ISBN 978-84-8476-208-9. Disponible en: hdr.undp.org

Knowledge Management in Non-Governmental Organisations: A Partnership for the Future. José Vasconcelos [et al.] [en línea]. En: *Proceedings of the 7th International Conference, Enterprise Information Systems ICEIS. (Miami. 2005)*. ISBN 978-8865-19-8. Disponible en: ssrn.com

MACINTOSH, Ann. "Knowledge Asset Management". En: *Alring*, 1997, v. 20, p. 4-6.

MARTINELL SEMPERE, Alfons. "La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro: (recopilación de textos)" [en línea]. En: *Seminario Internacional: La formación en gestión y políticas culturales*

para la diversidad cultural y el desarrollo (Girona, 2004). Girona: Documenta Universitaria, 2007. ISBN 978-84-935231-0-7. Disponible en: www.gestionculturana.org

ROSELLÓ i CEREZUELA, David. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. 4ª ed. Barcelona: Ariel, 2007. 239 p. ISBN 978-84-344-6721-7.

SKYRME, David J. "Are Your Best Practices Really the Best?" [en línea]. En: *I3 UPDATE/Entovation International News*, n. 54, 2001. Disponible en: www.skyrme.com

TOURAINE, Alain. *La société post-industrielle*. París: Denoël, 1969. 319 p.

WENGER, Etienne. *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Genís Sánchez Barberán (trad.). Barcelona: Paidós Ibérica, [2001]. 348 p. ISBN 84-493-1111-X.